真正的高手，不仅能摸到一副好牌，更重要的是能打赢一副烂牌。

中国人不可不读的谋略故事，
中国人不可不知的谋略常识。

中国谋略

宁博士著

——历史中的胜者逻辑

浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

B

VISIT…

点此下载PDF图书

目　录

001 / 第一章　智慧的博弈

历史是一个流光溢彩的艺术品。在那些或绚丽或厚重的历史中，既有人和人的精诚合作，也有人与人的惨烈竞争。不懂合作不行，不懂竞争也不行。不懂合作的人很可能会孤独一生落落寡欢一事无成；不懂竞争的人很可能会卷入竞争遍体鳞伤惨不忍睹。要想在如海人潮中崭露锋芒，高歌猛进，就必须遵循社会博弈的基本规律，将竞争与合作完美结合起来。

001 / 智慧决定成败
003 / 智慧改变命运
004 / 智慧变革世界
008 / 智慧胜于勇敢
012 / 智慧源于学习
018 / 智慧的最高境界

023 / 第二章　谋略的角力

想取得个人、团体、国家急需的稀缺资源，就需要正确运用智慧。用智慧赢得竞争的过程，就是施展谋略的过程。我们把指导人类竞争行为的智慧称为谋略。……谋略思想已不仅仅停留在军事领域，而且延伸到政治、经济、文化等诸多领域，成为决定竞争胜负和事业成败的关键。当今社会，竞争日益激烈，政治、文化、经济、外交、军事斗争愈演愈烈，这就为谋略文化的进一步发扬光大建立了外围环境。

023 / 谋略生于竞争
025 / 点：谋略的含义
030 / 线：阴谋和阳谋
033 / 面：谋略的三个层面
036 / 三维立方体：谋略的立体范式
038 / 时间：谋略的四维存在
045 / 谋略的对立影像：逻辑与本能
048 / 谋略的至高境界：不谋之谋

052 / 第三章　操控的较量

想赢得竞争，很重要的一点就是要取得竞争的主动权。所谓主动权，就是自己掌握自己的命运、自己掌控事态的形势……掌握了主动权，就意味着在竞争中可以自由进退……人们通常把掌握了主动就叫做获得了控制权；失去了主动就叫做失去了控制权。有很多时候，如果你不控制对手，就会被对手所控制……

053 / 控制现象

055 / 控制的可能性空间

057 / 心理“黑箱”

061 / 柔性控制和刚性控制

074 / 第四章　操控的七种武器（上）

冬天（至阴）和夏天（至阳）之间的轮回，总是缓慢地而有过程地进行。其中，春天和秋天是不可逾越的阶段。我们聪明的祖先以至阴和至阳为顶点，把过渡过程作了详细划分：从冬至到春分是少阳，意为阳气初升；从春分到夏至是太阳，取意为阳气鼎盛；从夏至到秋分是少阴，意思是阴气勃起；从秋分到冬至是太阴，取意为阴气至盛。亲缘→感情→收买→说服→威慑→惩戒→消灭，这种模式说到底，是中国式的。

076 / 七种武器之首：亲缘操控

081 / 七种武器之二：感情操控

089 / 七种武器之三：收买手段

097 / 七种武器之四：说服洗脑

106 / 第五章　操控的七种武器（下）

每个人都存在人性的弱点。这些弱点，就如同箍桶理论中的短板一样，决定了一个人能在事业中究竟取得多大的成就……既然人人都有弱点，那么，如果掌握了对手的人性弱点，就很容易在竞争中操控对方，战胜对手。比如，有的人可诱之以利，有的人可欺之以方，有的人可亲而不可敬，有的人可捧而不可压……如此等等，不一而足。

106 / 七种武器之五：威慑手段
139 / 七种武器之六：惩戒操控
146 / 七种武器之七：消灭操控

150 / 第六章　团队的博弈

竞争不仅在个人与个人之间展开，而且还在团队与团队之间展开。社会领域的竞争大多都会涉及团队之争。竞争的其他环节都是表象，团队则是潜伏在表象之下最重要的环节。个人是社会竞争行为的基本单位，团队也是竞争的基本单位，而且是更复杂更有机的单位。为了弄清楚竞争与个人与团队之间的关系，就需要从系统论出发，深入研究团队的系统性，以及个体与整个系统的关系。

150 / 团队与系统
155 / 团队的较量
160 / 帮、派、系的博弈
163 / 帮派的帮派：阶级斗争
171 / 国家的帮派：联盟之争

173 / 第七章　用间的竞争

要想在竞争中取得先机，很重要的一点就是要了解敌我的情况。老子说过："知人者智，自知者明。"熟于知人，善于知己，就更可能在竞争中占据有利地位。相反，不了解自己，不了解对手，则很可能被淘汰出局。用间是古往今来人们了解情况的常用之手段。随着社会的发展，特别是信息技术的发展，信息手段日新月异。但是，无论社会怎么变，竞争怎么变，信息手段怎么变，用间，永远都是掌握第一手资料的重要方法。

173 / 知己知彼
175 / 信息优势
178 / 用间之法
180 / 情报甄选

184 / 第八章　竞争六略

竞争需要智慧，需要谋略。这里的智慧和谋略，主要是指应用于人世的智慧和谋略，具有较强的社会指向性。一般来讲，人在社会中，会遇到上行、下行和平行关系。这些关系是构成社会网络的基本关系。而且，要想在竞争中一帆风顺，必须学会识人用人。而要想在短期内出人头地、崭露头角，则必须要学会包装炒作之术。

184 / 邀名之法
191 / 识人之法
208 / 用师之法
214 / 事上之法
222 / 驭下之法
229 / 结交之法

235 / 第九章　博弈九术

普天之下，万事万物运行各异，千姿百态千变万化，但是，归而为一，也很简单，就是“道”。老子在《道德经》里说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，中气以为和。”推根至源，事物的产生，根本就是“道”。……道散而为术、合而为道，掌握了这些玄妙的智慧，就能在社会博弈中游刃有余了。

235 / 阴阳之术——正确处理“表”和“里”
239 / 虚实之术——正确处理“有”和“无”
244 / 迂直之术——正确处理“迂”和“直”
246 / 长短之术——正确处理“强”和“弱”
250 / 奇正之术——正确处理“奇”和“正”
252 / 进退之术——正确处理“得”和“失”
255 / 韬晦之术——正确处理“显”和“隐”
257 / 借力之术——正确处理“人”和“己”
259 / 任势之术——正确处理“形”和“势”

第一章　智慧的博弈

历史是一个流光溢彩的艺术品。在那些或绚丽或厚重的历史中，既有人和人的精诚合作，也有人与人的惨烈竞争。不懂合作不行，不懂竞争也不行。不懂合作的人很可能会孤独一生落落寡欢一事无成；不懂竞争的人很可能会卷入竞争遍体鳞伤惨不忍睹。要想在如海人潮中崭露锋芒，高歌猛进，就必须遵循社会博弈的基本规律，将竞争与合作完美结合起来。历史上那些有为的帝王将相、著名的奇才高士，他们总是能够手握阴阳，吞吐天下：一手持阴，是为竞争；一手持阳，即为合作。阴、阳循环无端，斗、让意随心转。举手投足之间，就足以改变人生、改变世界。历史博弈的这种玄妙的境界，就是人们常说的智慧。

1. 智慧决定成败

战国时期，有两个名动江湖的优秀学生——师兄叫庞涓，师弟是孙膑——两人共同拜在鬼谷子先生门下，师从鬼谷子学兵法和谋略。一次，鬼谷子先生为了考验学生们的学习进度，给他们出了这样一道考试题：鬼谷子坐在屋里，看谁有办法让他从屋子里走出来。方法和时间均不限，能让他走出房子者就算赢。

大师就是大师，连考题都与众不同。在所有弟子中，庞涓是大师兄，段位最高，性格也最强悍。可是，师兄庞涓和众学弟想尽了各种办法，用水

冲、用火烧、用烟熏，但鬼谷子定力极深，一概不予理会，稳稳坐在屋里不出来。显然，对功力高深的鬼谷子来讲，要挟和胁迫的办法根本就无济于事。强悍的庞涓在老师鬼谷子面前一筹莫展败下阵来。

轮到年轻的孙膑上场了。只见他跑进屋子，乖乖跪在老师面前说："先生，我智识有限，没办法把老师请出来，但我有办法让老师从屋子外面进来。"鬼谷子满腹狐疑地看看一脸诚恳的孙膑，旋即哈哈大笑起来，说："真的吗？你没办法让我出去，却有办法让我进来？"孙膑郑重地起誓道："我保证有办法让老师从外面进来。不信的话，先生您可以试一试。"鬼谷子不知他葫芦里卖的是什么药，将信将疑地站起身来，信步走出屋外，说："好了，我现在倒要看看，你有什么高招让我回屋去？"孙膑见老师已经走出来，连忙跪下磕头，说："对不起先生，我欺骗了您。我没办法让您回屋，但我已经把您从屋子里请出来了。"到此时，庞涓和众学弟方才恍然大悟。鬼谷子哈哈大笑说："不错不错，孺子可教也。"考试结果，孙膑得到了满分。

上面是一则简单的小故事，其真实性已无从考证。但小故事中却蕴涵着大道理，这个道理就是——智慧决定成败。

在这个故事中，庞涓同学费尽九牛二虎之力也无法达成目的，而孙膑同学轻巧地施展计谋就达成了的愿望。这个事例说明，在很多时候，一味凭借力量不一定能够办好所有的事。而求助智慧、诉诸计谋则可能心想事成、顺风顺水。

在生活中，人们通常会遇到许多人、许多事，对于这些人和事，人们只有仔细思考才能作出正确决断。但是，由于这样或那样的原因，人们的判断和谋划常常与和现实相去甚远。有很多时候，力气费了颇多，心血付出不少，却终究无法得到想要的结果。究其原因，则是人们不具备圆通的智慧，无法把握事物背后的真正玄机。然而，历史上也有不少人，他们总是能开动脑筋，善于想出种种妙法，取得事半功倍的效果。这些人，正如孙

膑一样，可以通过通盘的计算，巧妙的筹划，精准的预测，把握整个事态的走向。这样的人，就是智慧的人；智慧的人，才能够笑傲人生疆场。

披阅历史，纵览千秋，发现人世就像一局牌。在牌局中，你来我往，交相博弈。要想打赢这局牌，就绝离不开智慧。无数历史证明了，一时一事的成败、一生一世的荣辱、生生世世的兴衰，都与人的智慧息息相关。智慧往往能够化繁重为轻巧，谋略常常能够拨千斤为四两。通过高妙的运筹，精妙的计算，巧妙的谋划，就可能取得力虽不及但终得圆满的结局。

2. 智慧改变命运

晚清时期，我国有一个家喻户晓的人物，这个人就是曾国藩。曾国藩出身湖南一个普通农民家庭，靠读书做官，靠军功发达，靠文章传世。正如梁启超所说，可谓是“立德、立功、立言三不朽”。毛泽东评价曾国藩时说：“愚于近人，独服曾文正。”

曾国藩并非天生就聪颖过人。他幼时读书，曾因背书不畅被塾师骂为“蠢货”。中举之后，又曾会试落榜。但曾国藩苦读不辍，智慧渐增，慢慢灵窍开悟，表现出发达气象。道光十六年，曾国藩进京会试落第，在回乡途中，看见一部精刻版《二十三史》，爱不释手。但书商开价白银一百两，曾国藩倾其所有也买不起。无奈之下，曾国藩一咬牙，把自己随身的皮袍棉衣典当出去，才凑够银两买下这套书。回家之后，他父亲得知此事，不仅没有责怪他，反倒鼓励他说：“你借钱买书，我不惮极力为你弥缝，你能圈点一遍，则不负我。”曾国藩听后表示：“嗣后每日点十页，简短就是不孝。”从此，曾国藩养成了每天点读史书十页的习惯，并终其一生未曾间断。通过反复读史，曾国藩把人世兴衰看得比别人都明白，这为其今后在政坛迅速崛起打下了坚实的基础。

后来，曾国藩应朝廷之召，亲自办团练镇压太平天国。起初，各种事务纷至沓来，各种矛盾纷繁复杂，令曾国藩大伤脑筋。而且，当时官场混乱

不堪，曾国藩又不愿同流合污，因此四处碰壁，屡屡受诟。曾国藩家人去世后，他回乡守孝。因为事业不顺，曾国藩在家里心绪不宁，脾气暴躁，甚至引发严重失眠。他的朋友欧兆熊给他开了个药方，“岐黄可以医身病，黄老可以医心病”，暗示其可以从黄老之道中参悟真智。一言之下，曾国藩顿时有所领悟。之后，他反复批阅《道德经》，终于大彻大悟。他由伸而屈、由进而退、由刚而柔，最终完成了灵魂上的一次大转变。一年之后，曾国藩复出。他的处世风格渐趋阴柔，其个人修养渐入静道，以不动制动，以不变应变，整个事业也慢慢迎来了新的高潮。短短几年之后，曾国藩扑灭太平天国起义，名震寰宇，被晚清政府视为支撑危局的顶梁之栋。

回顾曾国藩一生，他从一个农家子弟一路走来，最后成为晚清第一重臣、影响国运的关键人物，可以说，他靠的并非他物，而正是他圆融广大的智慧。正是这种人生智慧，改变了他的命运，使他从红尘中茫茫一粒草芥，成长为声播海内、名垂千古的一代雄杰。由此看来，智慧对人们的影响何其重要！

3. 智慧变革世界

学过历史的人都知道，司马光在《资治通鉴》中将赵、魏、韩“三家分晋”列为战国时代的开始，从那以后，中国大地就进入了干戈扰攘、战火纷飞的动荡时代。晋国原先是个大国，后来晋国的赵氏、魏氏、韩氏三个权臣各据一方裂土称王，晋国由此宣告解散。在这个时期，最先打破春秋的战略格局、称霸天下的不是原先强大的齐国、楚国和秦国，而是刚从晋国分裂出来的魏国。

三家分晋之后，魏国居于富庶的中原地区。到魏文侯时期，他重用知识分子，注重选拔人才，勤勤恳恳，励精图治。历史上有名的改革家李悝，大臣西门豹、乐羊和军事家吴起，都在这个时期被其收入彀中。文侯时期国家人才济济，《吕氏春秋》中甚至认为他的文治武功盖过“春秋五霸”之

首的齐桓公。

通过文侯卓有成效的治理工作，魏国在当时的国际战略格局中迅速壮大并崛起，成为当时首屈一指的强国。然而，好景不长，到了魏武侯时期，逼走了以杀妻弃母求官而闻名的大军事家吴起，魏国军事实力大打折扣。到了魏惠王时期，又遭遇同齐军桂陵之战的惨败，综合国力全面受挫，逐渐丧失了战国时期首席霸主的地位。从魏文侯到魏武侯再到魏惠王，整个一个“黄鼠狼下耗子，一代不如一代”。魏国的衰落表明，在残酷的竞争中，适者生存的法则不仅适用于动物界，而且也活生生存在于人类的历史之中。

齐魏桂陵之战并未给两国争霸画上句号，历史仍在继续。桂陵之战的12年后，魏国联合曾被自己攻打的赵国，一起去攻打韩国。魏国先和赵国交战，后来又和赵国交好。魏国反复无常，赵国也寡廉鲜耻。从这里可以看出，孙膑一路依靠诈术出人头地是有着良好的生态环境的。

韩国遭到攻击后，向齐国求救。齐国决定出兵，仍由田忌领兵，孙膑作军师。孙膑不去救韩，再次兵发大梁。庞涓曾被骗过一回，也懂得吃一堑长一智的道理，极大提高了自己的“防忽悠”智商。12年啦，惨痛的教训让他念兹在兹，无时以忘。庞涓料到孙膑是想假装攻打大梁，等到自己手忙脚乱赶去救援时就阴狠地再来上这么一下子。看破了孙膑的计谋，他也就不急于回救大梁，反而跟着齐军突袭大梁的路线追击齐军，企图追上齐军之后，一鼓作气全歼齐国将士。由于庞涓同学看穿了小师弟孙膑的计谋，并且是有备而来，形势立刻变得对齐军不利。

正当大将田忌焦急万分之际，孙膑同学下令全军撤退，先行避开庞涓的兵锋。此后，孙膑执导了一幕历史上有名的“减灶诱敌”的好戏。在撤退途中，每当夜晚宿营之时，孙膑就命令将士减少锅灶，尽可能合用一个锅吃饭。庞涓追赶到齐军宿营的地方，一数锅灶，发现数量越来越少。他推断，齐军大批逃亡溃不成军已经无法形成有效战斗力，孙膑的日子肯定

越来越不好过了。复仇的烈焰烧灼着庞涓，为了迅速追上孙膑一雪桂陵惨败之恨，庞涓精选几百骑兵组建成一支精锐部队，远程奔袭追击齐军。当庞涓率领追兵赶到一个叫马陵的地方时，天色已黑。魏国的哨兵在前头山脚的大树下发现一棵去了皮的树，光秃秃白晃晃，看上去很是奇怪。急忙报告庞涓，庞涓闻讯前来查看。点着了灯，见树上写着“庞涓死于此树下”，庞涓心知大事不妙，刚要回头时，山顶上万箭齐发，庞涓顿时被射成了一只刺猬。原来，这一切都是孙膑的布置。他故意做下圈套等庞涓上钩，时间、地点、火候拿捏得恰到好处，就连树上的字都是孙膑同学叫人刻上的。经孙膑授计，早已等候在旁的伏兵一见火光，顿时飞箭如雨，一代名将庞涓当场殒命。

也有的书说，庞涓在此役之中被擒并未丧命。往事越千年，历史真相早已渺茫。但是不管庞涓下场怎样，在孙膑导演投资拍摄的马陵之战中，魏国的精锐军团损失殆尽却是事实。此后，魏国国力迅速下滑，国际威望一落千丈，魏国由一个俯视众小的中原霸主跌落为二流国家，不得不让出了战国首席霸主的宝座。读到此时，我们相信，如果历史可以重来，当年陷害孙膑的庞涓和魏惠王一定会选择这样一条路：要么不做，要做做绝。可惜，开弓没有回头路，历史，从来就不是任由人们随意乱来的。

同门相残、围魏救赵、减灶诱兵，这些都是人们耳熟能详的故事。孙膑在这一系列斗争中，迅速从最初的受骗受害地位中摆脱出来，先用计谋骗庞涓回救大梁而中计，再用谋略骗庞涓误以为齐军溃亡而再次中计。这一系列的骗术，把庞涓骗了个昏头昏脑，手足无措，最终死在孙膑手下。孙膑的诈术，用在个人恩怨之间并不光明正大，但用在行军打仗之中却名正言顺，用在国家利益之上则就更合情合理了。孙膑的这个“骗”，与上文提到的“骗”鬼谷子出屋的“骗”，实则有异曲同工之妙——都是运用智慧“以巧胜拙”的体现。

上述案例表明，一个真正智慧的人，可以通过正确地运用智慧，灵活地

驾驭周遭的人和事。而且，真正的智慧和谋划——从小处说，不仅对于个人的命运、对于团体的命运异常关键；从大处说，甚至对民族的发展、国家的命运也是至关重要的。孙膑把握了人与人、家与家、国与国之间流淌在不为人知的领域里的那些秘而不宣的规律。并且，凭借着自己的智慧，他指点江山，笑傲江湖，在很大程度上改变了齐国、魏国、赵国、韩国等国家的命运。孙膑的故事提示人们，一个人的智慧和谋划，对于他个人的生活、追求的事业，对于团体的发展、组织的壮大，对于国家的兴盛、衰落具有多么重要的意义！

古人云：一言足以兴邦，一言足以丧国。如果人们沿着历史发展的逻辑仔细梳理一下历代国家崛起和兴衰的历程，可以看到，类似孙膑这样以智襄助齐国，最终将魏国从霸主的宝座拉下马并辅助齐国取而代之的例子不绝于书。历史上诸如姜子牙、张良、王猛、诸葛亮、刘基等智力超群的人士们，确实可以凭借其智慧改变一个国家、一个朝代的命运。其中最著名的，就是三国时期诸葛亮凭借其超人的策划能力辅助刘备裂土封王的故事。诸葛亮也正是凭借着其卓绝的智慧和谋略才华，成功地帮助刘备三分天下，不仅改变了刘备个人的命运，而且也改写了中国的历史。

总而言之，在人世的竞争中，智慧实在太重要了。就微观而言，智慧可以决定人事成败；就中观而言，智慧可以改变人生命运；就宏观而言，智慧可以变革人类世界。对于每一个人、每一个团体、每一个国家，智慧都是不可或缺的。智慧，对于每一个处在奋斗、拼搏和发展中的精英来说，都是举足轻重须臾不可离的。智慧，对于处在社会转型、处在人类历史由工业化向信息化演进的时期、处在大动荡大融合的全球化格局下的人们来说，则更是一切法则的要中之要，一切行动的重中之重。要在激烈的社会角逐中脱颖而出，就绝不能希求于命运的恩赐，因为运气是可遇不可求的；也不能一味依靠天分和本能，因为感性的东西、经验的累积毕竟还是不稳定的，甚至不可靠的；只有依靠理性、依靠智慧，通过理智地分析、认

真地思考、深入地发掘事物内在的规律和联系，才能准确把握个人、把握社会、把握世界，甚至把握整个宇宙；才能真正笑傲人生，较少地遭遇失败而更多地获得成功。

4. 智慧胜于勇敢

人类社会的竞争是无休止的甚至是残酷无情的。世界上充满着相互间的竞争和尖锐的对立。弱肉强食、你死我活本来就是这个世界不断上演的悲剧之一：在自然界，植物间的物竞天择、优胜劣汰和动物间的大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米等事实早已证明，维持物种自身的存活，争夺生存的资源，谋求进一步的发展，这是一切物种的天性。反观人类社会，尽管人类作为万物之灵是开化的文明的物种，并且，随着人类文明的进步，竞争的手段已经从茹毛饮血阶段的血淋淋赤裸裸过渡到当代文明的优雅柔和的方式，但是，人类社会仍然逃不出竞争的铁律。国际上仍然存在战争和掠夺，国内仍然存在广泛的竞争，人与人之间仍然存在着激烈的争夺。竞争，永远不可能从人类的字典中消灭。

那么，人类彼此间干戈扰攘、争斗不休的根源是什么呢？答案很简单，竞争就是为了争夺资源。

“资源”是一个非常宽泛的概念。资源可以是阳光、水、土壤，可以是生存空间，可以是动物植物，可以是饮食男女，可以是高楼名车，可以是高高在上，可以是生杀予夺。进入了人类社会之后，资源一般表现为物质资料，即生产资料和生活资料。在更高的层次上，资源还有更高的表现形式，即金钱、名望和权力。金钱是经济资本，名望是文化资本，权力是组织资本。掌握了这三种资本，也就具有了强大的资源，就能够在人类社会上生活得相对自由且进退由心了。

资源是稀缺的。有限的资源与无限的占有之间总是存在着巨大的鸿沟。因此，为了争夺稀缺资源的而展开的斗争便屡见不鲜了。远的不说，

就说人类进入20世纪以来的两次热战和一次冷战，便是人类自己为争夺资源和利益而发动的。至于日常生活中为了夺取稀缺资源而展开的斗争更是随处可见。比如，市场上商人的机关算尽、学界里学者们的党同伐异、官场上官员们钩心斗角，等等。

从手段上来看，为了夺取稀缺的资源，人们便八仙过海各显神通：有的通过暴力掠夺、有的通过欺骗获得、有的通过交易互换、有的通过强行勒索，等等手段，不一而足。

既然存在竞争，自然会出现对立的双方，会出现双方尖锐的矛盾和激烈的斗争。任何斗争都不是绣花，都不会温良谦恭，有的时候，斗争甚至会变得血淋淋。这个时候，如何有效地通过竞争，最大化地获得自己的利益，同时最大化地降低自己的损失，这就成了人们不得不关注的问题了。

中国古代谋略奇书《孙子兵法》中说“不战而屈人之兵”，这句话指的是：在战争中，真正的高手并不总是要通过兵戎相见才能够分出胜负。真正的高手，能够通过战前一系列谋篇布势造成必然胜利的态势。在战争中，他能够将必胜的态势展示给对手，使对手彻底失掉对抗的勇气和信心，自动投降或者崩溃。如此一来，就达到了不“战”而“屈人”的效果。在这里，孙子所说的“战”，其实可以引申为人世间一切存在竞争的领域。不战而屈人之兵，少战而屈人之兵，用智而不靠力屈人之兵，这才是竞争所要达到的最佳效果。

秦朝末年，奸臣赵高乱政，百姓苦于苛法，人心大乱。率先揭竿而起的是陈胜吴广，楚国原大将项燕的儿子项梁和项梁之侄项羽也趁机起兵。人们认为，天下烽烟四起，大秦灭亡即在眼前，正好凭着大好机会开创一番事业。于是，不少奇人异士纷纷加入到反秦的大潮中来，秦朝一时间风雨飘摇，朝不保夕。可秦虽将灭，却也存有一定实力。大将章邯出兵平叛，没几个回合，就把最先起义的陈胜吴广消灭了；之后，又趁着项梁攻打定陶的时候，围困项梁，逼项梁自杀。一时间，秦朝阻住了颓势，起义军遭

到沉重打击。

当初，项梁起兵之后，曾立原楚王之孙——王孙心为楚怀王，把义军团结在楚王的大旗下共同抗敌。这个时候，老混混刘邦也赶到楚王旗下，成为抗秦的主力之一。项梁去世，章邯放松了对项羽和刘邦的进攻，带着军队去攻打赵国的农民军。项羽和刘邦因而得到了休整和恢复实力的机会。

赵国被攻打，巨鹿城被围，赵王急忙传檄，请各路义军赶来救命。义军之间休戚与共，不少起义军纷纷出兵。但是，又都惧怕章邯力大，不敢与其较量，只得驻守巨鹿周围，躲开章邯的军队，远远地观望形势。楚王也接到了赵王受困巨鹿的消息，此时他正在筹划令项羽和刘邦西征伐秦。项羽为了报仇，于是决定北上抗击章邯援救赵国，而刘邦则受命入关攻打秦之国都咸阳。

不提刘邦，先说项羽。项羽受命援赵之后，就带人北上抗秦。但是，怀王怕项羽不服管束，因此又派心腹宋义为主将，项羽为副将，共同出兵，实则钳制项羽。宋义担心章邯实力强大，害怕被秦军击溃，就远远地驻扎下来。项羽一方面急于报仇，另一方面急于救赵，就寻个机会把宋义杀掉了，自己率军前去救赵。项羽赶去救赵之时，秦将章邯率军几十万，而项羽最多不过十万之人。明眼人一看就知道，用十万人去攻击几十万人，无异于驱着羊群赶虎豹，后果不言自明。可是，项羽是中国历史上鼎鼎大名的猛将。乌骓马，天龙破城戟，垓下决战，“霸王别姬”，猛将兄的千古悲剧至今还被人们传唱。史书记载，项羽身材壮硕，武艺高强，脾气火暴，为古今之罕见。项羽艺高人胆大，杀死宋义之后，毫不犹豫地率军渡过漳河，准备和章邯主力决战。项羽乃是千古一将，他勇猛无敌所向披靡。率军渡过漳河之后，他下令所有部队带足三日干粮，凿沉渡船，敲破饭锅，这就是历史上有名的“破釜沉舟”的典故。将士们见项羽如此勇猛强悍，都对其敬若天神；同时，军队也军心大振，士气高昂。很快，项羽击溃了章邯的偏将王离和涉间，迎面遇到了章邯的主力部队。项羽军队虽然不及章邯的

一半，但是将士们个个英勇作战，项羽奔突于两军阵前如入无人之境。章邯部队被项羽军的必胜信念和拼命厮杀吓倒了，一触之下，全军溃败。项羽大获全胜，不仅击退了章邯，而且解了邯郸之围。

此次作战，项羽凭着自己的无敌之勇获胜。巨鹿之战击溃了秦朝的主力部队，掏空了秦朝军队的根基，秦朝离灭亡也就不远了。巨鹿之战后，项羽的英名传之于诸侯间。人们都知道，项羽是个英勇善战的大英雄。很自然地，项羽在无形中成了抗秦的首领。

击败章邯之后，项羽从北路杀向咸阳。而刘邦则趁着项羽和秦军主力角逐于巨鹿的时候加紧进攻。结果，刘邦在项羽之前进入关中，然后攻破守军，进入咸阳，埋葬了秦朝。项羽紧随其后进入咸阳，自封为西楚霸王，把刘邦封于巴蜀荒蛮之地。刘邦不满，于是举起抗楚大旗。这样，楚汉争霸之战开始了。

接下来的事情人们就都知道了。项羽虽然勇猛，但是勇有余而谋不足；刘邦虽然文弱，但是处事老练而善于用人。他启用的张良、韩信和萧何都是足智多谋之辈。而且，刘邦公然说："吾宁斗智不斗力。"在刘邦和众谋士的算计下，一向勇猛无敌的项羽最终竟被刘邦所灭。项羽能够打败章邯，是因为他的武勇；刘邦能够打败项羽，全在于他的智慧。楚汉争霸的历史告诉人们：竞争的成功，尤其是大成功，不仅取决于人们的勇敢，更取决于人们的智慧。

在上文提到的故事中，秦失其鹿，天下英雄共逐之。在刘邦看来，不仅金钱、名誉、权力是稀缺资源，花花江山、锦绣江河更是稀缺资源。一旦打下天下坐拥江山，那么，自己功成名就称王称霸不说，千秋万代之下仍会名载史书。生性风流的刘邦非常明白，打下了花花江山，就会有如花似玉的美女，就会有取之不尽用之不竭的珍馐和烈酒，就会有受万人拥戴万人跪拜的成就感。有了这些资源，他刘邦就再也不是一个任人唾骂、遭人白眼的穷小子，而是人见人敬富贵无边的一代帝王了。所以，刘邦要争——

要争胜利、争天下、争江山、争稀缺资源。反观项羽，他同刘邦一样，也想争这花花世界。既然两人路子迎头相撞，那么，楚汉之争就无法避免了。最后的结果，刘邦在竞争中胜出，打下花花江山；项羽兵败身死，失去了一切，包括自己的生命。

刘邦没有项羽武勇，他在和项羽的 PK 中，靠的就是智慧。论武功和勇猛，刘邦当然不是项羽的对手。但是，论智慧和老练，刘邦显然要胜项羽一筹。刘邦打败项羽而取天下的事例说明，要想赢得竞争，勇气很重要，智慧更重要。在人类的历史中，不乏那些智识之辈，一计既出，鬼神皆惊。他们往往能够将你死我活的竞争变成任其掌握和操控的游戏，谋定而后动，运筹帷幄之中，决胜千里之外。这样的人，有着丰富的斗争经验和成熟的斗争智慧，有着敏锐的直觉和睿智的头脑。他们从来不会盲目冲动，不会感情用事，不会一厢情愿，更不会随心所欲。他们在参与竞争的时候，总是要经过复杂的计算、经过认真的推理、经过严格的判断，最后，作出一项尽可能逼近事实真相的判断。并且，在行动过程中，总是能随着不断变化的事态，随时作出正确的判断并调整自己的行动。这样的智者，才能最终实现人世的辉煌。相反，也有这样的人：他们在竞争中虽然有着坚忍不拔的毅力和不达目的誓不罢休的精神，但是，他们缺少智慧、缺少悟性，不能深入到事物内部中去揭示其真正的规律。他们总是爱逞匹夫之勇，使蛮力、用蠢劲，以硬碰硬，有勇无谋。历史表明，这样的人，往往是功夫下了一箩筐，最后却竹篮打水一场空。

总而言之一句话，在竞争中，勇气因素固然重要，但真正决定竞争胜负的，却是人们智慧的高低。生活常识告诉人们：要打赢一手牌，不仅要有不怕输、敢于赢的勇气，更要有心细如发、掌控全局的智慧。

5. 智慧源于学习

智慧不是从天上掉下来的，也不是凭空产生的，必须通过学习才能获

得。培养竞争的智慧，一方面可以通过学习前人的经验和今天的竞争理论，另一方面则需要通过大量的实践，在斗争的实际中反复摸索、思考和研究，逐步丰富自己的斗争经验，掌握战胜对手的大智慧。只有通过不懈的理论学习和反复的实践摸索，智慧才能逐渐萌芽并最后长成参天大树。

战国时期有个著名的纵横家叫苏秦。他为了游说诸侯王而取富贵，于是下苦功自学纵横之术。后来，苏秦同学通过自考拿到了毕业文凭，就从家乡跑出来四处游说。秦国是当时第一强大的国家，所以苏秦第一站来到了秦国，想从秦王手中猎取富贵。当时秦国是秦惠王当政。苏秦晋见后，就劝惠王说："大王，我环顾天下，觉得秦国最强，六国都弱。大王您为人贤明，秦国士兵众多，武器精良，将士骁勇。如果我们能把这些优势都发挥出来，我认为秦国完全可以兼并诸侯，一统天下。"秦惠王刚刚即位，对说客比较反感。但他压着性子说："别人说，鸟的羽毛没长好就飞不起来；道德不高尚的人就不能役使天下。我觉得我们秦国现在还不具备条件，所以，等到以后有了机会，我再向您请教吧。"苏秦见到秦惠王不为他的说辞所动，很失望。他赌气道："我原来就料到了大王不会采用我的主张。从前三皇五帝都是靠武力打下天下的，可是大王您想不用战争就吞并天下，这是不可能的。大王，您不明教化，不懂法理，被您手下臣子的花言巧语给迷惑啦。看来，您一定不会采纳我的主张了。"

说实在话，苏秦的观点很有道理。从当时的形势来看，秦国确实已具备了较强的实力。依靠武力征服诸侯，确实也是战国末期的一个大趋势。苏秦敏锐地把握了这种趋势，并以此来游说秦惠王。孰料，秦惠王并不想听苏秦的理论。苏秦一说之下，话不投机，竟然开始批评起秦惠王来。这也正是苏秦火候不到、游说水平不高之故。

两人不欢而散，苏秦没有死心，他先后上了十余次书。但是，苏秦等了好长时间也未见结果。最后，苏秦穿的华贵裘衣也破了，从家里带来的百两黄金也都用完了，只好狼狈地逃离秦国回到家乡。他穿着草鞋，背着书

箱，形容憔悴，皮肤黝黑，一脸惭愧和狼狈相，回到了自己的老家。然而，等着他的不是家人的热情欢迎，而是冷眼和讥讽。苏秦的妻子正在织布，知道苏秦没成功，也不走下织机来迎接他；苏秦的嫂子不给苏秦做饭，父亲也不理睬他。苏秦见状哀叹道："妻子不把我当丈夫，嫂子不拿我当叔叔，父母也不把我当儿子。这都是我苏秦的罪过啊。"苏秦深受刺激，连夜打开几十箱书，找到了一本《太公阴符》反复研读。读到困乏欲睡的时候，苏秦就拿着锥子狠狠刺自己的大腿，鲜血都顺着胫骨流了下来，他也不住手。苏秦常常捧着《太公阴符》自言自语说："靠着书上的智慧，哪里会说服不了列国君主，令他们给我锦衣玉食，使我谋得卿相高位呢？"

一年之后，苏秦觉得时机成熟了，就来到了赵国游说赵王。赵王听了苏秦的"合纵之术"后非常高兴，立刻封他为武安君，并给他锦绣千匹、黄金万两，让苏秦去游说其他诸侯国，缔结盟约共同抵抗强秦。在苏秦的游说下，六国都和秦国断了来往。当时，天下人的命运，诸国君的威严，谋臣们的权位，都取决于苏秦的策略，天下无人能和苏秦匹敌。

一次，苏秦去游说楚王。路过洛阳时，他父亲听说苏秦路过，就连忙收拾房屋，准备酒席，出城三十里去迎接他；他的妻子都不敢拿正眼瞧他，只能毕恭毕敬地听他说话；嫂子五体投地，像蛇一样趴在地上连拜四拜。苏秦故意问："嫂子，你以前为什么那么倨傲无礼，现在怎么这么低声下气呢？"嫂子回答说："因为叔叔现在地位尊贵有权有势，金钱又多啊！"苏秦感叹说："贫苦不得志，连父母都不认我了；一旦富贵了，亲属都害怕。人生在世，权势和富贵，怎么可以忽视呢？"

在上面的案例中，苏秦为了猎取权势、富贵等稀缺资源，努力学习游说之术，前去游说秦王。但由于他功力不够，所以失败了；回家之后，遭到了家人的冷遇。之后，苏秦找到了一本《太公阴符》，痛下苦功，努力学习。《太公阴符》这本书现在已经失传，但根据史书记载，这是一本专谈谋略的书。苏秦拿着这书苦读一年，终于掌握了里面的大智慧。靠着此书去游

说六国，苏秦取得了空前的成功。苏秦游说六国的案例说明，智慧可以通过学习来培养——只要努力学习、学习得法，就能够掌握智慧，进而改变自己的命运。

苏秦的故事提示人们，通过学习提升智慧，就离不开读书。一般来说，通过读书提升智慧，主要有以下两个途径：

一是要多读谋略书籍，汲取前人的谋略精华。谋略，自古以来就是人们正确处理事物的理性的总结，是以最高效率最巧方式达成人们目的的方法。学习谋略，能够使一个人更加成熟、更加睿智，能够迅速提升一个人的智能和灵性，使得人们能够在纷繁复杂的事物发展演化过程中迅速找到问题的“命门”，从而一击中的。

在上文中提到，刘邦之所以能打败项羽，很大程度上借助的是张良的智慧和谋略。《史记·留侯世家》记载着一段张良佐汉的故事。秦始皇灭六国之后，韩国贵族后裔张良决心刺杀秦始皇，报其毁家灭国之仇。他在博浪沙刺杀秦始皇失败，于是隐姓埋名，流亡下邳。有一天，他正在桥上闲逛，突然看见一个行止古怪的老头。这个老头见到张良，故意将一只鞋子甩落桥下，然后喊道：“小伙子，帮你大爷把鞋子拾起来。”张良本来正郁闷得想打架，听到这个老头极其无理的要求，就准备冲上去飨以老拳，但看他年老体衰，禁不住揍，就勉强忍住了。而且，他好人做到底，不仅把老人家的鞋子给捡上来，并且恭敬地服侍老人家穿上鞋。老头看张良如此温和恭敬，于是对他说：“嗯，不错。小伙子，三天后天一亮，你到这里来，我有话对你说。”说完，扬长而去。张良虽然觉得老头举止乖张，但是他从老头的外表看出这不是一个普通人。他强忍着好奇心回到家中。三天后，他起了个大早，赶到桥中。但是，出人意料的是，老人家早已在桥头等候多时了。他一见张良，顿时愤怒地说：“和老人家相约，你怎么来这么晚啊。三天之后的此时，我们再来相见。”斥责完张良之后，老人头也不回地走了。张良目瞪口呆地看着老头走去的背影，虽然羞愤难忍，但是还是勉

强克制住自己的怒气,决心探个究竟,看看老头到底在搞什么古怪。三天后,他再次来到桥头。让他惊讶的是,老人又先他而到了。老头劈头盖脸地训斥了他一顿后,告诉他三天后再来。张良是个有夙根的人。他从这个老头身上仿佛感悟到什么。于是,三天后刚过子时,他就抹黑来到了桥边等候老人。果然,老人如约而至,见到张良已经在恭敬地等候他,他仰天长笑,掏出一本书递给张良,说:“拿回去仔细研读,将来可以当上皇帝的老师了。”说完之后,飘然而去。张良得到书后,急忙赶回住处,灯下展卷细读,原来是一本谋略奇书《太公兵法》。张良勤学苦读,烂熟于胸,终于凭借着从书上学到的政治、军事斗争的大智慧,辅佐刘邦攻入咸阳、灭亡秦室;之后,又帮助刘邦以弱胜强,打败西楚霸王项羽,成就了帝业。张良成才的历程提示人们:正确学习古人的谋略书籍,广泛吸收前人的谋略智慧,用前人的大智慧指导自己的实践,对一个志向高远的人来说,是多么的重要啊。

中国是一个谋略大国,是盛产谋略家和盛产谋略理论的地方。有文字记载以来,中国出现了姜子牙、孙武、韩非、诸葛亮等多位谋略大师,产生了诸如兵家、法家、纵横家等一系列谋略门派,出现了老子柔性谋略、法家刚性谋略、兵家诡诈谋略、纵横家地缘谋略等诸多谋略思想。中国古代的谋略大家,写出了大批名传青史的文章著述,比如《易经》、《孙子兵法》、“三十六计”、《握奇经》、《六韬》、《三略》、《百战奇略》、《鬼谷子》,等等。不仅中国重谋略,外国也讲谋略。外国著名的谋略家和经典的谋略书籍同样数不胜数,比如克劳塞维茨的《战争论》、利德·哈特的“间接战略”、布热津斯基的《大棋局》,等等。古今中外的谋略思想,是历史上残酷的政治军事经济斗争的经验的总结和升华。深入学习这些经典的谋略思想,对于人们掌握谋略的精髓,把握谋略的本质,随机应变地运用谋略获取成功,具有重要的意义。

二是要多读历史。在学习古人的斗争智慧时,最为重要的,必须认真

读史。史家最重人事。通过阅读历史，可以清楚地看清个人的兴亡，看清国家的盛衰。通过读史，可以深入地把握一个个鲜活的、生动的斗争案例，从这些案例中间，找到蛛丝马迹，进而将这些案例中共性的东西汇集到一起，从而得出关于斗争的大智慧。通过读史，能够逐渐掌握人世兴衰荣辱的根本原因，能够培养自己巧妙运筹精打细算的本领，从而使得自己在激烈竞争的生命场上纵横捭阖，立于不败之地。

另外，要提升智慧，还需要在实践中丰富和完善自己。任何一个人，初出茅庐的时候实力都是弱小的，经验是苍白贫乏的，这是事物发展的必然，并不值得自卑或引以为耻。但是，正确对待不等于停滞不前。富有竞争智慧的人，能够在一次又一次的失败之后，及时和善于总结自己失败的教训，找到失败的核心症结，总结出避免失败的规律。同时，在取得一个又一个成功之后，又能及时和善于提炼成功背后存在的共性的经验，并将这些经验升华为理性的认识和指导。这样，就能够在竞争中不断地成熟起来，最终成为人群中的佼佼者，纵横无敌、所向披靡。

还需要强调的是，培养智慧，必须要分清楚小聪明和大智慧的区别。历史中有许多有趣的现象：有些人总能够在竞争中一帆风顺。他们似乎从来不深入研究事情发展的整个脉络，也似乎从来没有为成功与失败所困扰。他们总是能够凭借运气、凭借灵活、凭借直觉，在事业上一往无前。许多案例表明，社会中确实有不少这样的人存在。他们的成功，一方面来自于自身努力，一方面来自于那些渺茫的不为人知的因素。这些人凭借“习而不察”的天分获得了人人艳羡的成功。当他们在成长的过程中，他们思考问题、处理事情的模式已经固定，形成一个稳定的、不变的套路。当他们的思维方式与客观事物的发展相吻合时，他们往往会自然而然地做成很多事情。这种人在做事的时候，完全是凭借着自己的感觉，而不是理性的分析。可是，就是凭着这种感觉，他们也往往能够获得成功。这样的人，我们一般称之为聪明人。但是，我们要说，这种类型的聪明，并不是

真正意义上的大智慧，而是人世间的小聪明。

真正的大智慧，是历经坎坷和磨难之后，对人生、对生命的一种全新的考量和深入的把握。小聪明是肤浅的，是表层的，是随机的；大智慧是深刻的，是沉淀的，是稳定的。许多成功人士之所以会在成功之后往往遭到失败，是因为他们靠的是小聪明而不是大智慧。这些人的成功，并不是绞尽脑汁得来的，不是辛辛苦苦盘算过的。或者，尽管有一些是这样，但是，他们无法从理性上重新梳理他们成功的经验，无法将其经验升华为理性的认识并以此来指导自己新一轮的竞争。于是，当进入新的博弈格局中后，就会有过时的经验、僵化的理念来束缚他们的头脑，将他们导向失败。所以，真正的成功人士，并不仅仅停留于成功的表层，而是能深入到成功的内核，得出比较接近真理的、符合事实的理性的认识。而这种认识是比较科学的，是在一定程度上脱离了感性而进入了理性阶段的，因而也是更可靠。这种认识，这种思维，才是真正的大聪明。区分小聪明和大智慧，对于人们发掘自身的潜力、规避自身的顽疾和真正提升智慧的层次来说，具有非常重要的意义。

6. 智慧的最高境界

商朝末年，纣王无道，尤其喜欢杀人。他的重要大臣比干进谏道："大王淫乱不止，随便杀人，恐怕要亡国的。"纣王听了大怒，他说，我听说古代聪明圣人的心都有七个窍，人家都说比干聪明，我倒要看看，比干的心里有没有七个窍。于是，纣王杀了比干，并下令挖出比干的心肝。

与比干同为大臣的，还有个箕子。有一次，纣王喝得昏天黑地，连当天是什么日子都搞不清了。纣王问周围的人是什么日子，周围的人也都糊里糊涂不知道。于是，纣王派人去问箕子。箕子一听纣王的问题，连忙说，我也喝醉了，不知道是什么日子。使者走后，别人问箕子缘故。箕子说："大王作为天下的主宰，却连什么日子都弄不清，天下就快要灭亡了。

而整个国家上下都不知道的事情，唯独我知道，那我岂不是危在旦夕了么？”

到了后来，纣王越来越残暴，把身边的忠臣几乎杀了个干净，箕子为了逃避灾祸，就经常说些荒诞不经的话，作出让人理解不了的行动。最后，竟然被人捉了去当奴仆。纣王听了这些，以为箕子真的疯了，哈哈一笑，也就没有再加害箕子，箕子由此逃过一劫。后来，纣王被灭，周武王听说箕子是个贤人，就派人到处去寻找，终于找到箕子。周武王诚恳地向箕子求教治国之道，箕子知无不答。他们的对话被记载下来，就是《尚书》里的《洪范》篇。周武王非常信任和重用他，后来，把箕子封为朝鲜国王。

故事中的箕子是一个非常聪明的人。他知道，在无道纣王的面前，显示自己的聪明，只能落得比干一样的下场。因此，他假借装傻来掩饰自己，逃过了一劫。

老子说：“反者，道之动也。”这句话是说：事物朝着一个方向发展到一定阶段，就会向相反的方向发展。一个人的聪明，固然能够帮助他在人生中飞黄腾达，但是，也有可能使他一败涂地。那句“聪明反被聪明误”说的正是这个道理。懂得了“反者，道之动也”的道理，就会衍生出许多高妙的智慧。

比如，一块普通的石头，随意丢弃在路旁，会一直安稳地呆在那个地方，没有人会去侵略、惊扰它。但是，如果是一块美玉、黄金，丢弃在路旁，那么，这块美玉或黄金一定会被人掠走，从此，会从一个人的手中到另一个人的手中，辗转飘零，你争我夺，不得自由。所以，在某种意义上说，有的时候，做一块美玉，不如当一块顽石来得舒服自在。这就是“反者，道之动也”的实际运用。

再比如，在万顷森林里，有的树挺拔刚健，有的树曲虬弯转；有的树一看是栋梁之材，有的树却永远无法对人有什么用处。那么，是做成材的树好呢，还是做不成材的树好呢？挺拔刚健的，虽然有充作栋梁的价值，可

一旦被匠人看中，就会锯断身躯，丧失性命；不成材的，会十年、百年甚至千年万年挺立在那里，没有人会觊觎它的存在，这棵树得以尽享天年，寿终正寝。从这个角度来看，成材的树，未必就比不成材的树更让人们羡慕。

还比如，农场上养着两头猪，一头肥，一头瘦。不用说，等待着肥猪的命运，就是那致命的一刀；而等待瘦猪的，或许会是更长的生命，更多的食物和水源，甚至还包括更多的异性和子孙。所以，如果要做一头猪的话，是做肥的那头呢，还是瘦的那头？到底哪头更幸福一些呢？

又比如，在人世上，如果能够投胎做女人的话，是做一个一笑倾城的绝世娇娘好呢，还是做一个薄有颜色却富有聪明和才华的普通女子好些？当然，会有许多人选择作绝世美女。但是，自古红颜多薄命。美女，一定会被更多人窥视、追求、争夺，最终的结果，大多会是命运多舛，身不由己，只有极其例外的人或许能有个不错的归宿。关于这一点，历史上有着太多的明证。明末的绝代名妓陈圆圆，她不仅被男人们抢来抢去玩弄于股掌之中，到了后来，吴三桂甚至为了夺回她冲冠一怒为红颜，引清兵入官断送汉人大好河山，数代之下，犹有骂名。所以，宁可做一个普通的女子，不做一个风华绝代、见者动心的女子。因为风华绝代的女子，从历史上看，通常是不幸福的。

又比如，在人世间，是做一个超级富豪好些，还是做一个知足常乐、富有而不贪的人好呢？老子云：金玉满堂，莫之能守。好东西不能长久，财富多了，自然打你主意的就多了，用抢、用骗、用偷、用诈，等等手段，令人防不胜防。人们常说，富不过三代，又说，“君子之泽，五世而斩”，讲的都是富贵不可长久、富贵可能会导致事物走向另一个反面的道理。

啰啰嗦嗦讲了一大堆，无非要说明一个道理：那就是，“反者，道之动也”。常言道：“祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。”这句话告诫人们，金钱、名望、财富，在带来益处的同时，也会带来祸患。所以，真正的聪明人，不

仅能够享受这些东西带来的好处，而且，能够抵消其附带的祸患。这样，才能在人生中够悠游自在、进退自如。

总而言之一句话：在有些时候，多，不如少好；得，不如失好；有，不如无好。具体到智慧这个领域，那就是：有的时候，聪明，不如傻好。

什么叫做真正的聪明？什么叫做大智慧？换句话说，什么是最高的智慧？最聪明的人，不是那些事事反应敏捷、聪明伶俐的人，而是那些会装傻的人。因为他们太聪明了，聪明到会装傻的地步了。那些聪明的人知道，如果他们表现得太聪明了，就会让人们时刻提防他们，会引起别人对他的警惕心理，这样，在人生的竞技场上，他们会遇到许多无谓的阻力，碰到许多本不应该遭遇的困难。而且，他们知道，一个人太聪明了，才华横溢，会遭到天妒，会遭到众人的诋毁和孤立，就如同李白、杜甫那样，身怀绝代才华，却无法在事业上取得自己追求的成就。所以，真正的聪明人，不仅聪明，而且能傻——聪明是骨子里的，傻是表面上装出来的。对于这样的人，聪明的古代人发明了一个词，叫做“大智若愚”，用来形容智慧的最高境界。

什么叫做笨？换句话说，什么叫做愚蠢？真正的愚蠢，不是那些反应迟钝、一事无成的人。有些人，虽然头脑反应慢点，但是，只要他认识到了自己的不足，能够笨鸟先飞，咬牙坚持，一样可以取得傲人的成就。金庸先生名著《射雕英雄传》中的郭靖就是这样一个人。他虽然武学资质低于常人，但最后一样成为武林一代宗师。其实，真正的蠢人，是那种明明很笨，但是却不知道自己笨，或者反以为聪明的人。这样的人，明明不懂，偏偏要装懂；明明不了解，偏偏要假装了解。这样的人比知不足而后勇又低了一个层次。聪明的古人也发明了一个词来形容这种人，叫“自作聪明”。所以说，真正愚蠢的人，并不是那些反应迟钝的人，而是那些自作聪明的人。

如此看来，真正的聪明，看起来反倒是傻；真正的傻，偏偏要装成聪

明。聪明和愚笨，就如同阴阳之两端，谁能穷尽它的极点呢？

在上文提到的例子中，箕子有智，偏偏要以无智示人。这种大智不智，才是智慧的更高境界。历史上，还有许多像箕子一样绝顶聪明的人。他们太聪明了，聪明到懂得装傻的重要性，也能够装出傻瓜的模样，让人们误以为他是笨蛋。这样，他就可以在一帮自以为聪明的人中间放手施展手脚，不费吹灰之力就能够夺取自己需要的那些稀缺资源了。而那些自以为聪明的人，被套入彀中仍然茫然不觉，自以为得计。纵观历史，当一个人聪明到会装傻的地步，这个人就进入了真正聪明的行列，成为了智囊中的智囊，高手中的高手。这样的人，才是真正能够笑到最后、也笑得最好的人。当一个人明明很傻，偏偏要竭力装扮自己文过饰非的时候，那么，等待他的，必然是凄惨的命运。

总之，最高的智慧，就是“傻”。聪明到了“傻”的程度，才是智慧的最高境界。我们把这种最高的智慧叫做——“无智”。真正的聪明人，必须能够拥有“无智”的修为。

第二章　谋略的角力

1. 谋略生于竞争

谋略是一个复杂的命题。

谋略靠的是悟性，它与一个人的学识高低、文化深浅甚至识字与否都没有必然的联系。在那些古老的村庄里，往往会有一些德高望重的老人。他们或许一辈子没有读过书，但是，他们却对世事洞若观火，对人事了如指掌。他们极富智慧，处事老练，谋事老道，有着很深的谋略修为。这样的人，就是人们所说的智慧之人。相反，还有些人读了一辈子书，却食古不化，抱残守缺，最后，反倒身死东城，为天下笑。比如，战国时期秦赵长平之战里的那个赵括，三国争雄时期诸葛亮挥泪而斩的马谡，这些都是典型的志大才疏、华而不实的人。表面上看起来，这些人学富五车、侃侃而谈；而实质上他们好高骛远、百无一用，连起码的谋划能力都不具备，最后落得可悲下场。所以，一个人的谋略水平的高低，与学识高低没有必然联系，最根本的是自己的悟性。

上文已经讲过，要想取得个人、团体、国家急需的稀缺资源，就需要正确运用智慧。用智慧赢得竞争的过程，就是施展谋略的过程。我们把指导人类竞争行为的智慧称为谋略。

一谈到谋略，人们往往会将谋略和战争联系起来。的确，谋略最初的

产生和应用主要集中于军事斗争领域。战争是流血的政治，是斗争的最高的也是最后的表现形式。《周易》中《象》辞说："鸣谦，志未得也，可用行师征邑国也。"这句话的意思是：当明智而且谦让地对待别人，尚不能感化邑国而使他们按照自己的意愿行事的时候，就可以出兵讨伐邑国。战争是资源争夺的最后的方式，也是最惨烈、最高级的方式。一旦战争爆发，无论是参战的哪一方，都要尽可能以最小的代价达到最大的效果。要在波谲云诡瞬息万变的战场中保存自己并且消灭敌人，就绝离不开谋略。所以，最初的谋略，主要用之于军事领域。

随着社会的进一步发展，谋略思想已不仅仅停留在军事领域，而且延伸到政治、经济、文化等诸多领域，成为决定竞争胜负和事业成败的关键。当今社会，竞争日益激烈，政治、文化、经济、外交、军事斗争愈演愈烈，这就为谋略文化的进一步发扬光大建立了外围环境。

举个例子：在中国，温州人擅长经商。他们常常把东北的人参、鹿茸买回来，然后倒手卖出去。中国最大的人参、鹿茸市场不在东北而在温州，这是一大奇怪现象。许多温州人在买东北特产时，常常会高价买进，低价卖出，哪怕赔钱也不在乎。这是另一个奇怪的现象。人们不禁要问，为什么温州人会这么做呢？原来，温州人与东北人做生意，常常是货到一年以后才付款。这样，虽然人参生意赔了点钱，但是，温州人常常一年做上五六趟生意，这就迅速圈进了大量流动资金。然后，再用手上的资金去做别的生意，挣来钱之后，把买人参、鹿茸等东北特产赔的钱算进去，还净挣许多。温州人用的这个办法，就是谋略学上的"借鸡下蛋"之法。

上面的例子证明，在竞争日趋激烈的今天，谋略已经深深渗透到人们的日常生活中了。要想赢得竞争，就必须掌握谋略；要掌握谋略，就必须学习谋略；要学习谋略，就必须认真研究谋略的内涵和本质属性，从不同层面研究谋略和谋略的运用。只有弄懂了什么是谋略，才能够成功运用谋略。只有成功运用谋略，才能够正确驾驭竞争局势，掌握竞争的主动

权，并最终赢得竞争的胜利。

2. 点：谋略的含义

自古以来，人们就很重视谋略。但是，系统研究谋略理论的书很少，也很少有人能够真正说清楚谋略到底是怎么一回事。如果对于一个事物都不能准确地定义它，那就别提正确地认识它和驾驭它了。所以，要学习和运用谋略，第一步就是弄清楚什么是谋略。

在研究谋略问题时，笔者尝试采取全新的思维模式——阴阳对位的方法来研究。一提到“阴阳”，有人就认为那是封建时代的糟粕，这种观点其实是有些偏颇的。“阴阳”是古人提出的一对哲学的概念，讲的是事物相生相克、相辅相成的关系。比如，冬为阴、夏为阳，柔为阴、刚为阳，静为阴、动为阳，等等。在一定意义上讲，古人对“阴阳”的认识程度要比今人还深刻。而且，现代信息文明的奠基，正是源自于中国古代的“阴阳”智慧。阴阳二进制的运算方式，是近代计算机产生和发展的根源，是信息社会数字化时代的起点。用阴阳对位的方法来研究谋略，能够使人们更直观、更形象地理解谋略，更深入地把握谋略的实质。所以，笔者研究谋略的一切模式，都是以阴阳对位的方法来构建的。

首先，将谋略定义为一个点。任何事物都有一个基本的核心。就如同宇宙大爆炸之前必然有一个核心一样，又如同一个组织里必然会有一个领导核心，一个原子里必然有一个原子核，谋略也有其最基本的核心。这个核心，就是前文所说的“智”。从根本上说，谋略就是人类的智慧。但是，谋略又不简单等同于智慧。只有当人们将智慧应用到斗争当中时，智慧才会转化为谋略。因此，我们给谋略下个定义就是：谋略是人类斗争过程中的智慧的正确运用。这是谋略的核心定义。

其次，谋略这个“点”是由对立的两个部分组成的。当人们为了争夺稀缺资源将智慧用到斗争中去的时候，智慧就衍生出对立的两个部分，即对

方和己方。大家都看过太极图：太极图的中心是一个阴阳互抱的双鱼，其一为阴，余一为阳。谋略也是如此。从宏观上可以被看作是一个点的谋略，其实内部包含着两个对立的部分：一个部分是对自己的了解、认识和把握；一个是自己对对手的了解、认识和把握。任何谋略都是产生并存在于斗争之中的。有斗争的双方，才会有斗争的双方以智慧去保存自己、击败对手。这样，智慧才真正变成了谋略。而这个谋略，必然包含着自己和对手两个方面。古人说的“知己知彼”，就是强调谋略必须从自己和对手两个方面入手全面衡量和把握各自的情况。

跳出来看，人们的任何行动都受制于主观意识。只有主观作出了判断之后，才会有后续跟进的行动。特别是在当今社会，任何人都是“利益人”，都是为了自己的利益最大化而进行着理性活动的人。一个经济人，他做任何事情，都需要经过主观判断和算计之后才能够下定决心，并最终将其落实到行动中去。所以，从人类的行为学角度分析，在行动之前，必然有一个决策的过程。有了决策，才会有进一步的行动。这是一个基本的常识。

那么，决策是从哪里来的呢？众所周知，只有人们对事物产生了判断，才会有决策。比如，一个人到车市去买一辆车。当他看到一辆宝马车，他会从宝马的外观上、性能上和生产工艺上作出判断——这是不是一辆好车，是不是自己需要的车，然后，他会根据自己的实际作出决策，要么买，要么不买。这个简单的例子告诉人们：决策，来自于判断。

那么，判断又来自于哪里呢？判断来自于信息的分析和加工。只有看到了宝马车，并对其性能参数作了具体了解，买主才能掌握关于宝马的各种信息。在掌握了具体信息后，卖主会对信息进行加工和整合，最后，才能作出判断。由此可见，正确的判断来源于对正确的信息的分析和加工，也就是思考。

那么，对信息的分析和加工的前一个步骤是什么呢？是信息输入。这

个很容易理解。常言道“巧妇难为无米之炊”，没有米，就不可能作出饭菜。同理，没有信息的输入，就不可能有信息的分析和加工。所以，信息的输入是导致人们作出行动的第一个环节。

以上的过程可以用一个数据链可以表示为：信息输入——信息加工——产生判断——作出决策——落实行动。我们常常将信息输入称为认识，信息加工称为思考，所以，从人类行为学的角度出发，可以将人的行动流程简要概括为以下公式：认识——思考——判断——决策——行动。

所谓谋略，主要着力于整串行为的第一个阶段。一方面，要使自己的认识最大程度地逼近真相，而后，进行正确的思考，作出正确的判断，形成正确的决策，最后，再把决策转化为正确的行动；另一方面，要想方设法在对手信息输入过程中，利用信息控制，使对方得到无效的、虚假的、经过刻意加工和掩饰的信息。错误信息导致对手错误的思考、错误的判断、错误的决策，并最终导致对手错误的行动。以上过程就是谋略。换句话说，真正意义上的谋略包括一正和一反两方面的智慧。所谓正，就是要正确把握自己和对手情况并设定计谋；所谓反，就是要误导对手，使对手掌握错误信息并出现错误行动。正反两个方面智慧结合运用的过程，就是谋略产生的过程。下面，再深入分析一下谋略的两个方面。

第一，知己知彼，全盘掌控斗争全局。

《三国演义》是中国历史上一部杰出的经典谋略教材。在小说里面，有一个诸葛亮三气周瑜的案例。从曹操南下、孙刘联手赤壁大战开始，诸葛亮就展示出了自己料事如神的过人才能。他巧妙筹划，一手导演了三气周瑜的故事。每一次在周瑜施展阴谋之前，诸葛亮都能够料敌机先，棋高一着，提前做好充分的准备。每一次周瑜设计的结果，不仅赔了夫人又折兵，而且被刘备集团引为笑柄。最后，周瑜被诸葛亮活活气死，发出“既生瑜，何生亮”的哀鸣。作为文学作品的《三国演义》对于诸葛亮的描写有些夸张，而且“状诸葛之多智而近妖”，但是，历史上确实有许多智者能够知

已知彼，料事如神。他们往往在事件的萌芽状态就能够通过事件的端倪推测出事物未来发展的走势，并且能够及时做好应对的准备。在关键的时间、关键的地点及时出现并且以正确的行动来取得自己需要的胜利。从这一点来看，知己知彼是谋略自身所包含的一个必不可少的要素。无法了解自己，无法料知对手，就无法产生正确的谋略。盲目的判断、错误的估算，只能让人误入歧途。所以，谋略的第一个必不可少的步骤就是全面把握敌我的情况，在此基础上制定一系列正确的、符合事物发展的策略，并将其转化为行动。

第二，信息控制，以虚假表象误导对手。

任何斗争，必然会存在敌我两个主体。要在斗争中正确运用谋略，不仅要确保己方对事物发展作出正确的判断，而且要采取各种手段使得对方作出错误的判断。这就是区别一个谋略高手和庸才的关键的标准。真正的高手，不仅能够全面把握敌我双方的态势，而且，能够通过自己的种种行动，给对手以错误的信号，使得对手作出错误的判断，从而误导对手犯错。这样的例子不仅广泛存在于军事斗争中，而且广泛存在于政治斗争中。比如，三国时期刘备韬光养晦骗曹操、司马懿装病诈伪夺政权、朱棣装疯起义夺位，等等，都是要通过自己的一系列行动，让对手输入错误信息，使得对手产生错误判断，从而给自己造成主动的态势。

综上所述，任何谋略，必须从主观和客观两个方面入手，不仅要确保主观符合客观斗争实际，而且要误导对手作出错误判断。其实，关于谋略中包含的互相对立的两个特性，古人已经进行了比较深入地探讨和论述。下面我们结合“三十六计”进行分析。

“三十六计”中有个“趁火打劫”之计。其书解语为“敌之害大，就势取利”，讲的是，当敌人内部产生巨大的困难，我就趁着这个有利态势趁机取胜。这一计的关键是趁着对方的“火”去“劫”。只有熟知敌我双方的情况，才具有了设定计谋的基础。“三十六计”中还有一个“以逸待劳”之计。

这一计的解语为:“困敌之势,不以战。”这句话讲的是,要在扎实防御的同时,努力调动对手,使其处于疲劳状态,以此造成有利我方的态势。此计的关键就是正确把握敌我双方各自的实力对比,从双方的实际出发设计恰当的战略。以上的这两个计谋,都从知己知彼处落墨,强调要搜集情报,通盘掌握敌我双方的情况。在“三十六计”中,还有借刀杀人、顺手牵羊、隔岸观火、打草惊蛇等二十余计,这些计谋都是从详查敌情和把握我方实际的角度出发设谋的。

“三十六计”中有一计叫“瞒天过海”,这一计强调要反复进行一系列的活动来欺骗对方,使得对手对自己的行为习惯产生麻痹。之后,再借着对手早就习以为常的形式,发起新的行动。原书的解语为:“备周则意怠,常见则不疑。”这一计的关键,就是要通过反复地外在表现迷惑对手;等到对手不再提防了,再在这种表现的掩护下进行发起新的动作。“三十六计”中还有一计叫“围魏救赵”。这一计强调的是通过佯动,使得对手误解自己的主攻方向,从而迷惑对手达成自己的目的。解语中说:“共敌不如分敌,敌阳不如敌阴。”这句话讲的是,要通过表面的佯动,造成了敌人的兵力分散,实力下降,从而达到以实击虚的效果。“三十六计”中的这两个计谋,强调通过虚假的外在形式传递给对方错误信息并控制对手行动。在“三十六计”中,类似的计谋还有声东击西、无中生有、暗度陈仓、笑里藏刀、调虎离山、欲擒故纵、金蝉脱壳、假痴不癫、树上开花、空城计、苦肉计。在“三十六计”中,专门讲述以诡诈手段以诱骗对手上当,并在此基础上避实击虚的计谋共计十三章之多。

通过研究“三十六计”,可以发现,谋略就如同两个对手下棋一样,谁计算得多、计算得深,谁就能占据更多主动。这个计算,需要从敌我双方的具体情况出发,最大可能预料到对手的行动;另外,还要制造一些虚假的、诡诈的信息,能够使得对手产生误判,从而获得有利的态势。所以,《孙子兵法》有云:“夫未战而庙算胜者,得算多也;未占而庙算不胜者,得

算少也。多算胜，少算不胜，而况无算乎？吾以此关之，胜负见矣。”这里的庙算，指的就是在准确把握敌我双方态势的基础上进行的正确的谋划和计算。在竞争中，谁能够积极发挥自己的智慧，详细考察敌我双方的实际情况，并且在此基础上制定正确的战略，也就是说，谁的谋略更高明一些，谁就更有可能赢得斗争的胜利。

总之，关于谋略，人们需要注意两个最基本的问题：第一，谋略是人类斗争过程中产生的智慧，这是谋略的本质。谋略的这个本质，决定了谋略是谋人之术，主要解决的是人与人、团体和团体、国家和国家之间的竞争关系问题。第二，谋略本身包含两个方面，即自己在主对竞争的正确把握和对手对局势的错误估算。谋略的这个特性，决定了谋略本身就富有矛盾双方激烈的对抗性。

3. 线：阴谋和阳谋

我们还是以“三十六计”为例分析谋略。

“三十六计”开篇第一计是“瞒天过海”，意思是通过反复地作出虚假的动作，令敌人把虚假的表象当作是事实，从而产生习以为常和麻痹大意心理。然后我方再利用对手的这种心理，突然展开新的行动，使得对手陷入被动。“瞒天过海”这一计谋的按语是：“阴谋作为，不能背于秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。”意思是，真正的谋略，绝对不能与“欺上瞒下”或夜中盗窃、暗处杀人一样低俗。纵使这两者同样含有隐秘和欺骗性质，但是两者的动机、性质不同，其手段的高下不同。谋略，就是要通过运用智谋，在人们都习以为常的表象的掩护下暗中发动新的谋划。先是刻意营造虚假的现象来误导对手，以虚假的表象来掩盖自己的真实目的；然后，再通过一系列行动达成自己的真实目的。这是一种更高深的策划境界。

分析“瞒天过海”之计，可以发现，谋略包含着两个对立的方面，即：阴

与阳。一般来说，任何谋略都具有阴、阳两种特性，即谋略外在的表现和内在的内容。“瞒天过海”这一计所讲的外在的表象就属“阳”的范畴，是人们所能看得到的东西；外表的伪装之下所掩藏的真实的目的，则属于“阴”的范畴，是谋略者真正目的所在，是不被人们所感知的内容。古人讲“谋以泄败”，指的就是谋略一定要注意阴阳协调。处在“阴”的地位的真正目的，一定要深深隐藏起来，绝对不能轻易外泄，否则，谋略必然会失败。同时，处在“阳”的地位的外在的伪装，一定要做得极其充分，让对手看不出自己的真实目的。

在生活中，常常有些人喜欢将谋略定义为阴谋。其实，人们通常所说的“阴谋”这个词是贬义词，而谋略的“阴阳”则不属于此范畴。众所周知，任何事物都有阴、阳两个方面：阴者隐蔽，阳者明显。具体到谋略来说，谋略也分为阴谋和阳谋。所谓阴谋，指的是那些暗中发动的、不公开的谋略。这种谋略的形式与其内容互不相符，也就是说，谋略的形式掩盖了内容。所谓阳谋，指的是形式和内容相符合的谋略。阳谋的目的并不隐蔽，但是，即便是堂堂正正施展开来，同样也能够达成设谋者需要的效果。

下面，我们以具体的例子来说明阳谋和阴谋的特性。

阳谋：汉初有位将军叫魏勃，他很想求见当时齐相曹参，希望能够在曹参手下谋取一个职位。但是，他位卑言轻，而且家境贫穷，根本无法花钱来打通关节见到曹参。他很着急，但是得不到晋身之法。冥思苦想之后，他灵机一动，终于想到一个办法。这天，他探听到曹参手下有一个非常宠信的舍人。于是，他查到了那位舍人的住处，每天早晨赶到那位舍人家门口扫地。刚开始那位舍人并没有发现不对劲，后来他的家人把这事告诉了这位舍人。舍人感到非常奇怪，就召来魏勃问他为什么要这么做。魏勃回答说：“我很想见曹相一面，在他手下谋个职位。但是，却没有门路去晋见。我知道您心肠好，而且得到曹相的信任，便为您做点小事，想请您将来方便的时候在曹相面前帮我美言几句。”舍人看曹勃忠厚老实，而

且又替自己出了力，再说凭着自己在曹相跟前的信誉，推荐他一下也并非难事，于是便痛快地答应下来。后来，舍人将魏勃引见给曹参。魏勃见到曹参后，得到了他的赏识，一路升迁，最后成了汉朝的将军。

在这个事例中，魏勃施展的计策就是阳谋。这种谋略堂堂正正，光明正大，表里如一，没有欺骗性。但是，由于事先已经全盘料知了事物发展的趋势，因此，可以通过一系列的发力，推动事物朝着自己需要的方向发展。这种谋略的基本特点就是，谋略外在的形式与谋略的内容虽然一致，但设谋者已经把谋略的每一步都料定了，一切事物的变化都在算计和掌握之中。在谋略施展之后，通过不断地投入行动，推动事物朝着自己料定的方向发展。在历史上，阳谋是一种非常有效的谋略，史书中有不少这样的谋略案例，比如赵匡胤杯酒释兵权、诸葛亮七擒七纵孟获，等等。我们以赵匡胤杯酒释兵权的例子来说明这个问题。赵匡胤为了得到军权，削弱武将的权力，通过请客吃饭的形式，让手下将领明确知道自己的目的。在计谋设定之初，就已经算定了诸将会服从他的意图并主动交出手中的兵权。赵匡胤杯酒释兵权的谋略，避免了杀戮，避免了互相猜忌和相互暗下杀手，确保了军权的和平让渡。虽然此种谋略的目的尽人皆知，但是，一旦施展开来，同样能够达到谋略者的目的，也不失为一种高明的谋略。

阴谋：南宋时期有一个有名的将军叫毕再遇，他武艺出众，智勇双全。当时，金兵屡次进犯中原，毕再遇多次与金军对垒，并大获全胜。有一次，金军调集了数万精锐铁骑，要与毕再遇决一死战。但此时毕再遇手中只有数千兵马，硬拼是不可能的，只有暂时撤走。可当时金兵已经兵临城下，两军成对垒之势，如果宋军贸然撤退，金兵一旦察觉，从背后掩杀过来，则宋军的后果不堪设想。毕再遇冥思苦想之后，下令全体官兵整装待发，然后，派人将营区内大旗高高挂起，命手下找来几只活羊，将羊捆住后腿，把它们吊在绳子上，并将羊的两条前腿放在鼓上。被吊的羊一挣扎，两只前蹄就会咚咚地敲响鼓面。金军看见宋军阵中旌旗招展，鼓声大作，

以为宋军会在晚上偷袭，便一直缩在营区内不敢出来。相持了几天之后，发现对方有些不对劲，待派小股部队去侦察后才发现，宋军主力早已经撤走了，再也无法追上。这个故事就是历史上有名的“悬羊击鼓”。案例中的毕再遇设计的这个谋略，就是我们所说的阴谋。这种谋略是以外在的形式掩盖真实的意图，给对手以假象，引起对手的误判，从而有效地掌握主动。

类似此种谋略的例子还有不少，如勾践卧薪尝胆图复仇、王莽礼贤下士谋江山、陆逊火烧连营破玄德，等等。这些例子都是利用外在的表象误导对手而暗中发起行动的谋略，我们将这种谋略都归为阴谋。

总之，谋略可根据其性质的不同分为阳谋和阴谋两种。作为阳谋的谋略，其实施的特点是要将谋略的本来目的清楚地表达出来，并预先谋划好事物的种种变化，做好应对准备。而作为阴谋的谋略，其实施的要旨是绝对不能够泄露自己的真实意图。一般来说，阴谋是谋略的常见形式，但是，在某些特定环境和特定条件下，阳谋也能够达到阴谋所不能达成的效果。

4. 面：谋略的三个层面

喜欢看战争影片的人都知道，战争从来不是一个空洞的概念，而是一个具体的事物。有的时候，战争就是一场战斗；有的时候，战争是一场战役；更多的时候，战争是包含着许多战斗和战役的综合体。

同样，精通竞争的人们也了解，竞争从来不可能是一蹴而就的：有时候，竞争仅仅停留在一时一事的争夺上；有时候，竞争持续的时间会更长，竞争的程度会更加激烈，如此，才能够分出最后的成败；更多的时候，竞争是一场艰苦的比赛，比赛的时间是漫长的，过程是曲折反复的，对人的耐力和毅力是一种逼近极限的考验。只有经过反复的努力，经过多个回合的较量，才能够分出最终的胜负。

在战争中，人们把处于微观意义上的战斗的谋略称之为战术，也就是战斗的技术；把关于中观意义上的战役的谋略称为战法，也就是战役的实施方法；把具有宏观意义上的战争的谋略称之为战略，也就是战争全局的谋略。这样，根据不同的层次，谋略分出了不同的层面，即微观层面、中观层面、宏观层面。同样，在政治斗争时，人们也会把政治斗争中的微观谋略称为权术，把政治斗争的中观谋略称为权谋，把政治斗争的高层谋略称为政略。另外，在人类社会其他领域的竞争中，由于竞争的大小、范围和程度的不同，涉及谋略的使用范围和谋略的层次也就不同，因而，也就产生了不同层面的谋略。

下面，我们就谋略的三个层面分别举例说明。

第一，宏观层面的谋略。有时候，斗争是一场卓绝的竞赛，需要长时间、宽领域、大纵深地全面展开。此时，谋略就具备了宏观特性。这种谋略需要更高明的头脑来规划，需要更出类拔萃的人才予以实施。这种谋略最经典的例子是诸葛亮的“隆中对”。诸葛亮还在南阳躬耕时，就已经留心天下大势，密切关注当时政治形势的发展和中原、江南各派政治集团的斗争与实力的消长。刘备三顾茅庐见到诸葛亮之后，诸葛亮根据刘备的抱负，为其规划了名传千古的“隆中对”。这一谋略，从宏观上分析了刘备集团的优势和劣势，分析了中原集团的霸势和江东集团的固势，指出要想一统江山，必先割据西南，裂土封王，然后，再伺机兵出两路，钳击中原，最后，才有可能一统天下。《三国志》作者陈寿称赞诸葛亮可与管仲、萧何媲美，这绝非过誉。从诸葛亮设定的大战略来看，诸葛亮确实是一个政治运作的高手，是一个善于根据斗争的具体形势谋定而后动的谋划奇才。他所设计的“隆中对”，正是一个宏观谋略的千古经典案例。

第二，中观层面的谋略。在一个时期内，为了达到某种特定的目的，需要在特定的范围内实施一些特定的谋略。这种谋略既不像国家的大战略那样具有整体性和长远性，也不像微观谋略那样是针对一时一事而设定

的，而是具有较长的时间性和一定的反复性。这样的谋略，我们称之为中观层面的谋略。关于这样的例子史书上也有不少。唐朝平定安史之乱的大功臣郭子仪，深得天下万民景仰，深受皇帝信任。但是，身居高位的郭子仪，时时处处小心谨慎、抑己顺人，以韬光养晦之略避免陷入功高震主的危局。由于郭子仪正确地使用了这种谋略，所以他在政敌的屡次攻击下安然无恙。公元762年，唐代宗即位，宠信宦官程元振。程元振嫉妒郭子仪的德高望重，多次在代宗面前进谗言。郭子仪为了避免被陷害，主动上书申请解除自己的兵权。正是凭借着这种谦虚自制的清醒头脑和高人一筹的谋略，郭子仪才避免了一次又一次的政治风险，最后，功德圆满，寿终正寝。关于这一点，史书上记载着一个非常有趣的例子。话说郭子仪因功高位重，并受到唐王的信任，被封为“尚父”。在他病重的时候，别的大臣去探视他，他从来不让侍姬退避，惟独有个叫卢杞的大臣来了，他不但让女眷都退避下去，而且还要强扶病体，亲自接待。家人都不解其故。郭子仪解释道：“卢杞外貌丑陋，且内心险恶。你们如果看到他，一定会忍不住嘲笑他的丑陋。那样，他就一定会怀恨在心，将来有机会的话必定要报复。果真如此的话，我们的宗族就有可能被诛灭啊。”这个小例子充分展现了郭子仪谋长划远的谋略水平。郭子仪低调处事的策略，为我们提供了一个中观谋略的经典案例。

第三，微观层面的谋略。微观层面的谋略，就是涉及一人、一时或一事的谋略。因其过程短促、范围有限，所以，会局限在一个较小的领域内展开。展开史书，这样的例子比比皆是。话说秦末农民起义中，刘邦和项羽争夺天下。汉军大将韩信大败齐楚联军，平定齐国，派人给刘邦送信说愿意代理齐王之职，希望刘邦封他一个“假王”。此时刘邦正被项羽围困等死，日夜盼着韩信引兵来救，没想到日思夜盼，却等来了韩信背他称王的消息。于是刘邦勃然大怒，大骂道：“我被楚兵围困于此，你小子竟想自立为王。”站在刘邦旁边的谋士张良忙用脚偷偷踢了刘邦一下，刘邦顿时醒

悟到此时不是乱发脾气的时候。当时，楚汉对峙，韩信是一支非常重要的力量。如果韩信这支力量倒向项羽，那么刘邦必败无疑。因此，必须要笼络韩信，绝不能让他倒向项羽一方。在电光火石的一瞬间，刘邦已经想明白了这个道理，他随机应变地接着说："要封，就封个真王。男子汉大丈夫，当什么假王。"刘邦的这个包袱抖得很机灵，随机应变，只言片语就稳住了使者。接着，刘邦令张良前往齐地，正式封韩信为齐王。如此一来，韩信坚定了对刘邦的信心，并且在后来十面埋伏捕杀项羽的大战中立下了汗马功劳。

上面，结合史实分析了三个不同层面的谋略。从理论上，人们可以根据谋略的时间长短不同、涉及范围不同和谋划深浅不同，把谋略分成了微观谋略、中观谋略和宏观谋略。不同的谋略具有不同的特性。一般来讲，宏观谋略更加长久、更加广泛；微观谋略时间短促、谋略的复杂程度不高；中观谋略则介于二者之间。关于谋略的这三个层面的特性，可以在以后的文章中结合实例逐一分析之。

5. 三维立方体：谋略的立体范式

现在，让我们把前面关于谋略的三个特性重新梳理一下。

我们在研究谋略的时候，采用的是阴阳对位的二进制分析法。

首先，将谋略的一个核心点确定出来，这个点就是智慧。关于智慧，也可以用二分法进一步剖析，但是，我们仅仅分析到主观和客观这两个方面就打住了，因为这不是本文关注的重点。

其次，以这个点为中心，向着两个相反的方向出发画出两条线，其中一条是阴，另一条是阳。这样，就得出了关于谋略的一条直线。这条直线概括了谋略的一种特性，即谋略的"阴"和"阳"，也就是我们定义的"阴谋"和"阳谋"。

第三步，以谋略的核心为交叉点，再画一条直线，这个直线与第二步的

直线构成了一个平面。如果把这个平面用几个同心圆来表示的话，那么从圆心出发的一个较小的圆，我们称之为微观谋略；之外较大的圆，我们称之为中观谋略；其余再大的圆，就是宏观的谋略。这样，对谋略的分析，已经从一个点，拓展到一条直线，并进而拓展到了一个平面。

然而，即使到了平面的层次，也只是揭示了谋略的一些性状，并没有完全涵盖谋略的全部特征。所以，我们要继续采取阴阳对位的方法，深入研究谋略的其他特征。

接着第三个步骤发展，如果把刚才的平面看做是一个“阴”的话，那么一定存在着与其对立的一个“阳”。这样，关于谋略的分析就进入了立体的范式。

众所周知，在我们生活的这个世界上，从某种角度上，活动的主体包含个体(个人)、团体和国家。一个单独的个体可以作为一个独立的活动单位，一个团体(比如政党、社团、公司、组织)可以是一个独立的单位，一个国家也可以作为一个独立的单位。在团体中，个体是行为主体；在国家中，团体是行为主体；在国际中，国家是行为主体。

一个人，要想获得良好的发展，必须有比较明确的规划。有了规划，行动就有了方向。目前社会上流行“人生设计”、“人生规划”就充分说明了规划的重要性。

同样，一个团体，比如商业竞争中的一个公司或者政治斗争中的一个组织，要想获得竞争的胜利，也必须有一个明确的发展战略，需要有一个正确的战略作指导。这个发展战略，其实质也就是谋略。

而且，在人类历史上，国家的生存与发展也需要谋略。随着时间的推移，国际社会的舞台上也在不断上演着一幕幕国家崛起与衰亡的悲喜剧。历史证明，谋略对国家的生存和发展至关重要。古人说：“一策而转危局，一计而平骚乱”，讲的就是谋略对于国家兴衰的重要作用。相反，如果国家的大战略制定错误，就有可能在竞争激烈的国际舞台上处于被动，甚至

会惨遭淘汰，开除“球籍”。因此，国家的大战略，也是一种谋略，不过，是一种更高深、更复杂的谋略。

在整个谋略大厦里，个人谋略是大厦的基石，团体谋略是大厦的主体，国家谋略是大厦的顶层。这样，从立体的角度分析谋略，又得出了关于谋略的另一个性状，即：谋略又可以分为个人谋略、团体谋略、国家谋略。

分析了谋略的这个特性之后，人们就能够勾画出一个谋略的立方体，其中心是谋略的核心点，也就是智慧；其长是阴谋和阳谋组成的线段，其平面由微观、中观和宏观谋略组成，其高分为个人谋略、团体谋略、国家谋略。对于立方体上的每个点，都可以从以下几个角度来分析：一是看这个谋略主要是从把握敌我双方态势入手制定的呢，还是从误导对手入手制定；二是看这个谋略是一个阴谋，还是一个阳谋；三是看这个谋略是微观谋略、中观谋略，还是宏观谋略；四是看这个谋略，是个体谋略、团体谋略，还是国家谋略。这样，就已经能够从四个角度来分析谋略了。如果把任意一组相结合的话，即可得出 2×2×2 个分析谋略的角度。这就构成了谋略的立方体。

6. 时间：谋略的四维存在

在宇宙中，特别是在人们生存的地球上，没有什么能够逃脱时间的控制。一切都随着时间的推移而生长，或消亡。因此，一切事物都具备着时间的性状。谋略也是如此。

在上文谋略的立体分析范式中，我们建立了一个关于谋略的立体模型。但是，研究还没有完，还需要采取阴阳对位分析法作进一步分析，以求掌握关于谋略的更多特性。

如果把刚才得出的三维立方体看作是阴的话，那么，毋庸讳言，必然还存在阳。找到这个阳，把阴、阳两个立方体连接起来，那么，就构成了一个新的立方体。这个新的立方体可以看作是三维立方体的运动轨迹，由此，

就出现了时间的概念。如果我们让刚刚建立的三维立方体的模型做一个平面运动的话，将其每一个点的运动轨迹都在坐标轴上标记出来，那么，就形成了一个横贯时空的立方体的运动方程。这样，谋略的时间含义就体现出来了。

从理论上说，谋略不仅存在着空间的概念，还存在着时间的概念。根据时间的不同，谋略可以分解为短期谋略、中期谋略和长期谋略。这一点很容易理解的。比如，一般的政党既有最低纲领，也有最高纲领；既有最低奋斗目标，也有最高奋斗目标。这些纲领和目标就是根据时间的长短而规划出来的路线图。另外，有的国家有短期发展规划、中长期发展规划，这些规划也是谋略的时间性状的体现。前面讲过的诸葛亮的“隆中对”，就是一个长期性的谋略。

谋略的时间性状是一个比较容易把握的问题。但是，尽管人们很容易注意到谋略的时间性状，可要把谋略的时间性状协调统一起来却很难做到。比如，有时候人们往往急功近利，只顾眼前不顾长远；还有时候人们往往好高骛远，不管眼前。这说明，当前和长远是一对矛盾；长期谋略、中期谋略和短期谋略常常会发生冲突。而且，随着时间的推移和事物的演变，中期谋略有时候会转变成短期谋略，短期谋略有的时候也会拓展为中期谋略，等等。故而，正确认识谋略的时间性状仅仅是全面把握谋略时效性的一个方面，另一个更重要的方面是正确处理不同时间性状的谋略之间的矛盾关系。

下面，我们以史实为例来说明谋略的时间性状。

短期谋略：明朝成祖朱棣时期，其长子朱高炽和其弟朱高煦争夺皇位。朱高炽是个胖子，而且腿瘸，为人憨厚。朱高煦聪明过人，腹藏韬略，很受朱棣喜爱，朱棣几次想废掉长子朱高炽而立朱高煦为太子。当时有个很有名的大臣叫解缙，他属于太子派。他熟知皇帝的喜怒，了解皇帝想要更立太子的心思。为了保住太子，他煞费苦心，终于找到了一个献画题

诗的时机，达成了保卫太子的目的。一天，有个臣子给朱棣进献了一副“虎顾众彪图”，此图描绘的是一只老虎回头看一群小虎游戏的情景。朱棣见后爱不释手，命解缙为画题诗。解缙略一思索，提笔写道：“虎为百兽尊，谁敢触其怒？唯有父子情，一步一回顾。”诗中讲的是，作为百兽之王的老虎尚有舐犊之情，作为天子皇帝，又怎能不顾及父子骨肉之情呢？朱棣看完此诗，顿时悟到作为万人之尊的皇帝一样有着父子之情，当时感慨万千，想起了自己的儿子朱高炽。这件事发生后不久，朱棣便将朱高炽由南京调到自己身边，迈出了立朱高炽为帝的非常关键的一步。对于日后朱高炽当皇帝来说，解缙的这一着起了不小的作用。解缙为保护太子，临机设谋，不可谓不高明：他的诗一出来，必然会引起朱棣的思索，这样就能够促进朱棣父子的关系向良性方向发展，从而有利于巩固太子的地位。解缙题诗的故事就是一个短期谋略的例子。

中期谋略：汉朝初年，刘邦实行分封政策，大分诸侯，使得中央权力下降而各诸侯国势力强大，形成了主弱枝强的局面。刘邦诛灭异姓王之后，分封同姓，依然未能形成中央集权的政治体制。后来，汉文帝和汉景帝都试图削弱诸侯的势力，但是由于遭到诸侯抵制而不得不罢手。在景帝期间，由于推行削藩政策甚至引起了“七王之乱”。到了武帝时期，大夫主父偃提出了一个策略，这个策略就是有名的“推恩削藩”之策。朝廷规定，诸侯王必须把自己的封地分封给自己的子弟，建立侯国，然后再由朝廷确定其各自的封号。这样一来，就可以把诸侯国分解成数个小国，再依次实行，就可以将各个诸侯国的势力瓦解。同时，这个政策又惠及各个诸侯的子弟，能够得到他们的支持，因而受到的阻力很小，在不知不觉中能够达成削藩的效果。汉武帝依计而行。于是，齐国被分为七个侯国，赵国分为六个侯国，梁国分为五个侯国，等等。各个诸侯国的势力遭到削弱，中央集权的统治力量得到了空前强化。认真分析这个事例可以发现，此谋略并没有急于改变事物发展的现状，而是通过对较长一段时期的谋划和计

算，确定了一个中期的发展规划。通过一系列的动作，最后逐步实现自己的目标。此谋略是一个典型的中期谋略。

长期谋略：中国历史上第一个统一全国的朝代是秦朝。秦朝的前身是秦国。秦国从开始建国到称霸天下直到席卷六合，经历了一个漫长的过程。在这个国家崛起和称霸的全过程中，真正完成奠基之作的，是秦穆公及大臣百里奚和蹇叔。

穆公前期，中国的政治格局中心位于中原的东部，秦国根本还排不上号。当时的齐国正被尊为时代的霸主。穆公为了逐鹿中原，完成霸业，就用五张羊皮换来了历史上著名的战略策划奇才百里奚，并依靠他为自己经营天下霸业作职业策划。

可是等秦穆公见到百里奚时，百里奚已经七十多岁了。穆公很难过，垂头叹气说："可惜您年纪太大了啊。"百里奚仰天大笑。他说："如果您打算派我去追逐飞鸟，捕获猛兽，我确实年纪大了一些。但是您要是让我经营国家，策划天下大事，那我还算年轻呢。当年姜子牙八十岁垂钓于渭河边，文王还不嫌他老，置之身侧，朝夕问道，这才有姜子牙辅周灭商、开创大周数百年的基业。这样看来，我刚七十多岁，还大有作为呢。"穆公言下顿悟，于是诚恳地向百里奚请教成就霸业的问题。

百里奚为穆公详细分析了各个政治集团的实力和谋略长短，为秦国规划了影响深远的国家发展大战略。这一战略后来经秦国穰侯魏冉的"先东后南、灭齐吞楚"的拓展战略和秦国应侯范雎的"远交近攻"的阴柔战略予以完善，最终奠定了秦国扫平六国、一统天下的大格局。

百里奚说："要想有所作为，必须有所依托（也就是要有根据地）。秦国地处西部边陲，应首先开拓自己周围的土地，建立稳固的统治，经营好自己的地域。然后，再利用秦国远离中原的斗争中心这一有利条件，避开敌国锋芒，耐心开发土地，加强武装力量，逐步扩展势力。对于服从的，抚之以德；不服从的，镇之以力。随着实力的不断强大，就会拥有与中原各

强国一决高下的资本。这样，退则可以稳固防守，进则可以窥视中原。以后一旦有机会，便可以进图中原。如此一来，秦国的霸业就可以实现了。”

百里奚的这番话可以破解为：您想争取天下霸权，这个愿望是好的，可惜力有不逮，还不具备称霸的条件。凭借秦国的实力，显然无法与齐楚争锋。所以，眼下最重要的事不是急于冒进、马上加入到称霸的战斗中去，而是要先退回来稳固后方，建立好巩固的根据地。而后，再依托根据地迅速发展，积蓄力量并壮大自己。等到自己实力强大了，而且有了绝佳时机，再利用机会，抓住其他国家的弱点一举将其击溃，这样，才能称王称霸。

按照百里奚的策划，穆公果然没有卷入到中原霸权的争夺战中去，而是安心地经营起自己的势力来。后来，秦国征服了周边的一些小国，坐上了西戎霸主的宝座，成为与中原诸侯平起平坐的最高霸权的有力竞争者，为今后秦国诛灭六国一统天下奠定了坚实的基础。在百里奚这个谋略高手的经营下，秦国从第二流国家成功崛起为第一流国家，具备了争夺天下的实力。

仔细分析百里奚提出的这个谋略：其谋求的目标是中原的霸权，而其发展的路径则是稳中求进，逐步发展，先内后外，由近及远，以暂时的退让和“不争”而达到今后的前进和“争”的目的。而这一谋略的实质是通过较长时期的谋划，推动事物逐步发展，最终达成自己的目的。百里奚策划的谋略，从本质上讲是一个长期谋略的经典案例。

行文到了这里，笔者要多说几句：百里奚的长期战略其实并不高明，因为谁都明白一口吃不成胖子的道理。但是，当这一谋略由生活层面拓展到竞争层面特别是国际政治斗争层面时，真正能理解并掌握其精髓的人就很少了。而且，由于这一谋略中蕴涵着深刻的道理，故而，即使知道的人多，会用的人却少之又少，而擅长运用的更是凤毛麟角。其原因就在于，百里奚的这种谋略是柔性的，体现了谋略中“反客为主”的精髓。

老子说过:“合抱之木,生于毫末;九层之台,起于垒土;千里之行,始于足下。”又说:“图难于其易,为大于其细。天下难事,必作于易;天下大事,必作于细。”老子的话揭示这样一个道理:任何事情,尤其是称霸这样的大业,必须具备了足够的实力后才能遂行所愿。如果实力不济,则必须以退为进,积蓄力量再图作为,正所谓“临渊羡鱼,不如退而结网”。因此,要做大事,需要先从容易的开始做起;要成大业,需要先从积蓄力量入手。从现实出发,谋求一点点的进步;不断积累成功,逐步发展壮大自己;没有必胜把握的时候不贸然出手,等到有了绝对把握再用“势”来陷敌于汪洋大海之中,则对手不战自溃,自己不为而为,不战而胜。真正到了图穷匕见定鼎江山的时候,自己已经从原来的一滴水变成了具有席卷天地之势的汪洋大海。如此,环顾天下,孰可争锋?这就是老子的柔性智慧,也是中华文明足以傲视世界的柔性战略。

关于这一谋略,笔者将它表述为柔性谋略,即:“以柔弱求生存;以柔弱谋发展;以柔弱成霸业”。这一谋略与“骆驼战略”的道理是一样的。沙漠里有人赶着骆驼宿营。晚上风起了,骆驼对他的主人说:“主人啊,外面起风了,让我到帐篷里来吧。”主人回答:“帐篷太小了,容不下我们两个啊。”等了片刻,骆驼说:“那让我的头进来呆一下行么,外面风太大了。”主人想了想就允许了。等了一会儿,骆驼又说:“主人,外面的风沙吹得我脖子疼,让我把脖子也拿进来吧。不然明天没法走路了。”主人犹豫了一会,往里面靠了靠,让出点地方,于是,骆驼的脖子也伸进来。就这样,骆驼一点点挤进帐篷,主人被逼无奈,只好让出帐篷。

这是一则柔性谋略的寓言。这个寓言揭示了柔性谋略的本质和使用方法,即:以柔性手段处理矛盾,避免矛盾激化;然后逐步积累实力,不断发展壮大自己;待到实力增长到一定阶段,就可以扭转全局,转弱为强。上面提到的秦穆公和百里奚的渐进发展的模式,用的正是这种谋略。从后来的历史发展看,百里奚为秦穆公设计的这个柔性谋略非常有效。秦

穆公采取了百里奚的谋略，把秦国治理得非常强大。他自己也作为“春秋五霸”之一载入了史册。

柔性谋略常常被人们特别是被力量弱小的人们所采用。历史上，继秦穆公和百里奚之后，柔性谋略曾被盗版过无数次。其中，最经典的版本就是诸葛亮为刘备策划的三分天下的大战略。在《三国演义》里，诸葛亮自比管仲，但其实他盗版的是穆公和百里奚的柔性战略。“隆中对”的实质是，要成就霸业，必须避开中原曹操兵锋，让开江东孙权剑势，退而经营西南；等到实力壮大、敌人出现低级失误时，再趁势出手。如此，则天下可定，霸业可成。我们今天看这一谋略，其本质就是“经营根据地、谋求大发展、抓住机会反噬对手”的渐进策略。

时光匆匆，这一柔性谋略到了明朝又被盗版并升级，从“隆中对”的2.0版变成了朱升的3.0版，但骨子里还是柔性战略的精髓。元末，以朱元璋为首的起义农民军实力弱小，而且处在周围强敌环伺的多极战略格局中，稍有不慎，就会惨遭覆灭。朱元璋的谋士朱升为朱元璋总结了三句话、九个字，言简意赅：“高筑墙，广积粮，缓称王”。仔细分析，高筑墙就是要稳固防守、建立根据地；广积粮就是要不断积蓄力量，发展壮大自己；缓称王就是不急于出手，等到形势有利于己不利于敌的时候再亮出底牌，一决雌雄。这依然是柔性谋略的翻版。

这一战略发展到了近代，就是“左”倾冒险主义的“城市中心论”和“中心暴动论”以卵击石行动的破产。面对实力强大的敌人，要想大踏步地前进，必须暂时大踏步地后退。毛主席带领中国工农红军，不与敌人正面交锋，而是打到敌人薄弱的大后方建立根据地，发展壮大自己，等到时机成熟时扳过手来彻底消灭敌军。这正是以弱胜强的大智慧的灵活运用。

从人类斗争的历史看，虽然柔性谋略说起来简单，但是操作起来却极为困难，需要无比的耐力和极强的智慧，因此，历史上能够以弱胜强的例子不多，往往都是以强胜弱、以大凌小。

之所以对柔性谋略反复落墨，是因为柔性谋略和长期战略密切相关。历史证明，实施长期谋略与谋划者实力不逮不无关系。如果实力强劲的话，则往往会谋求速战速决，以免夜长梦多发生变局。反观实力弱小者，在多数情况下他们会倾向于运用柔性战略。

运用柔性谋略完成力量对比的转化，这不仅需要艰苦卓绝的斗争，而且需要相当长的时间和相当大的精力。长期谋略与柔性谋略的内在联系就在于：只有通过柔性的手段，经过长时间的积累和转化，才能变弱为强，并最终战胜比自己强大的对手。

在人类的竞争过程中，谋略是极其重要的。行走江湖，一着不慎就会满盘皆输——轻者剥夺资格淘汰出局，重者吞枪饮弹家破人亡。而且，越是巅峰的对决，竞争越是惨烈无情。细细想来，竞争之险，有如铺满冰雪的高速路，走得迅猛、行得漂亮并不一定能笑到最后，也不一定能最快到达。椽子出头就得烂，木头长高了就该砍。越早出人头地，越早淘汰出局。只有小心翼翼、如履薄冰、稳中求进、步步为营才能稳稳当当地到达终点。而这个时候，那些急于表现、过早出头的人早就翻到阴沟里见阎王去了，剩下的都是那些极端能忍耐、极端能战斗的家伙，还有那些极其坚韧、狠劲十足的人士。也只有这样的人，才能够更深刻领悟柔性谋略的妙用，明了长期谋略的真谛。

7. 谋略的对立影像：逻辑与本能

众所周知，感性的东西靠不住，必须上升到理性。但有时候，从感性上升到理性，这只是一个循环；要实现更高层次的突破，还需要再从理性上升到感性，完成一个新的循环。就谋略而言，就是从“谋划”上升到“本能”的境界。

前文提到一件事情，只有反复思考和把握，才能够真正深入了解其内在规律，从而掌握其发展态势。但是，这仍然只是初级境界，到了这个境

界，还有待提高。

打个比方来说吧。有些专业的体育运动员，他们在训练的第一个阶段，往往需要反复练习，不断纠正自己的痼僻动作，掌握正确的动作要领，完成标准的技术动作。通过了这个阶段之后，运动员就已经具备了非同常人的本领。但是，运动员如果仅仅停留在这个阶段，那还是远远不够的。要想达到高级选手的水平，则必须再经历第二个阶段。在第二个阶段，运动员需要通过千万次的训练，通过反复地磨，最终磨出一种下意识的感觉。这种感觉是在千万次的重复和实践中领悟并培养起来的。这是一种熟能生巧的感觉，是一种不经思维、判断而下意识产生的应激反应。拥有了这种感觉，运动员就算得上相对成熟了。但是，这种境界仍需提高，需要进入第三个阶段，即运动员的最高阶段，即：不仅掌握了绝对领先的技术，培养了下意识的感觉，而且能够在各种比赛上，根据对手的不同、场地的不同、环境的不同、自身条件的不同，灵活运用战略战术，及时调整比赛状态。在这个阶段，运动员达到一种随心所欲收发自如的境界——也就是运动的“本能”境界。到此时，这个运动员才算得上是真正达到了巅峰状态。运动员根据不同的情况所下意识作出的战略战术的调整、身体状态的调整、意志品质的调整，我们把它叫做运动员的“本能”。这种本能是不经过思考而自发形成的第六感。

万事万物在道理上是都是相通的。运动员在体育竞争中是如此，谋略家在社会竞争中亦然。就谋略家的成长来说，第一步的学习和思考是非常关键的。通过智慧去把握周围的人和事，驾驭周遭的事物，是谋略学的必备功课。但是，仅仅停留在这一步显然是不行的，还必须通过反复实践，千百次的成功和失败的锤炼，培养下意识的感觉。有了这种感觉，才能生出下意识的谋略，也就是潜意识的谋略才能。之后，再从这种感觉中升华出来，在千变万化的社会竞争中随机应变，随心所欲地运用谋略，达到一种运用谋略的“本能”境界。凭着这种本能，就能够在遇到任何事情

的时候，不必煞费苦心就能很快抓住事物的症结，不必反复思考就能够迅速把握事物的要害，这就是谋略所要达到的“本能”的境界。

如果一个人能够到了谋略的“本能”境界，他就已经突破了第一阶段的理性认识和第二阶段的下意识反映，而达到了随心所欲的境界，达到了从心所欲而不逾矩的地步。这个时候，谋略者能够根据事物的发展，灵活设定谋略，随机应变，有如神助。兵家常说：“兵形象水，水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”当谋略家能够根据时间、地点、对象和周围条件及环境的不同下意识地正确运用各种谋略，那么他就已经到了谋略的本能境界。

谋略的本能境界，指的就是谋无常形、因敌制胜的境界，就是能够随心所欲、随机应变的境界，就是一种出神入化、鬼神莫测的境界。这种境界才是谋略的至高境界。换句话说，如果一个人的谋略是通过理性思考苦苦琢磨出来的话，那么他还算不上是谋略的高手；真正的谋略高手，他能够任意设谋，心随意转，挥洒自如。当年曹操、刘备青梅煮酒之时，刘备行韬晦之略，随机应变，任意挥洒，信手拈来，以至于聪明狡诈如曹操者也被他骗过，关羽、张飞都佩服地说：“兄高见。”刘备的这种境界，就是谋略家的本能境界。

当我们运用阴阳对位的方法分析出谋略的本能境界时，读者们就会发现，这已经算是谋略的第五个维度了，也就是研究谋略的 32 个角度。当人们在分析问题和运用谋略时，若能把这 32 个角度中的每一组都结合起来，那么，这就几乎接近了每个人考虑问题的极限。试想，如果人们考虑问题的时候能够考虑到问题的 32 种变化，那么，还有什么事情解决不了？掌握了这种思维方式，想要在竞争中取胜，简直是易如反掌。诸葛亮的空城计，不正是算得比别人多，算得比别人准，玩得比别人险，玩得比别人狠么？

从 32 个角度考虑事物的变化，对于一般人而言，这已经到了顶点。但

是对于我们中华民族的老祖宗来说，这仍然不是最高境界。周易的原理告诉人们，还可以有更高的一种境界，也就是64卦，即事物的64个方面。这在一定程度上可以提示我们，对于谋略，还可以作出更深入的研究。

当然，笔者分析谋略运用的阴阳对位思维模式，在研究其他问题时也可采用。笔者想告诉读者的无非是，如果人们能够成功借鉴老祖宗们的智慧，灵活运用阴阳对位的思路把事物的64个切面找出来，从64种可能中把握事物的变化，那么，人们的智慧就将是无敌的。

8. 谋略的至高境界：不谋之谋

在金庸先生的名著《射雕英雄传》中，有一个西毒欧阳锋吃尿的故事。在荒岛遇险那一章里，西毒欧阳锋让郭靖和黄蓉给他和侄子欧阳克弄点食物，于是郭靖和黄蓉打了一只野羊，把羊烤熟了给欧阳锋叔侄送去。之前，洪七公在羊腿上撒了一泡尿，然后，黄蓉让郭靖把脏腿留下而把干净的送给欧阳锋。郭靖疑惑不解，为什么要把脏的留给自己而把干净的给欧阳峰呢？郭靖虽然不解，可仍照着黄蓉的话做了。让人匪夷所思的是，欧阳锋拿到干净的羊腿后，竟然怀疑里面下了毒，自己跑出来拿走那条脏腿。于是乎，一代宗师被两个小鬼骗了，吃了老叫花子的尿。金庸大师在书中写了一句经典的话："兵法有云：实者实之，虚者虚之。"虚虚实实，人们不得不佩服故事中黄蓉的聪明，也佩服金庸先生的智慧了。

在书的最后，智慧过人、冰雪聪明的黄蓉，竟然嫁给了生性憨厚甚至蠢笨如牛的郭靖。郭靖可以说是心无城府，而且竟似有点痴呆。但是郭靖任侠仗义，为人意气深重，在民族气节、人伦道德方面无可挑剔。正是凭借着这点，他才获得了黄蓉的垂青，最后，凭借着黄蓉的帮助和自己的努力，再加上种种机缘巧合，成长为一代武学宗师。

毋庸讳言，这个故事是金庸先生杜撰出来的。但是，金庸大师这么安排，在一定程度上却也符合事物发展的道理。因为，越是老实憨厚的人，

越能够得到人们的喜爱;越是阴险狡诈的人,越是被人们所唾弃。像郭靖这样心无城府、憨厚忠实,正是黄蓉这样的聪明人所最为看重的。

聪明和愚笨是一对矛盾。人们都喜欢聪明而厌恶愚笨,这是再自然不过的现象。但是,在现实生活中,聪明者和愚笨者的境遇,却往往出人意料。比如,有的人虽然聪明绝顶,但是却在生活中磕磕绊绊、步履维艰;有的人诚恳忠厚,看似木讷,但却能得到众人由衷的敬佩和喜爱,所以往往会一帆风顺、步步高升。

历史上这样的例子有很多。仔细分析这些例子,我们终于发现了这样一个道理:“有”有“有”的好处,“无”有“无”的妙用,就是说,聪明有聪明的好处,蠢笨有蠢笨的妙用。

有这样一句名言,“静也是一种力量”。这句话貌似平常,其实蕴含着很深的哲理。一般来说,力量是一种爆发状态。当力量爆发就能做功,能够引起其他事物的变化,因而能够为人们所感知。但是,静,其实也是一种力量,准确地说是力量的一种休止和蜷缩状态,是力量的积蓄和孕育状态。只看到了爆发状态的力,看不到静止状态的力,是一种片面的认识。“静也是一种力量”,这里面蕴涵的道理就是:“无”也是一种“有”。

老子常以水来比喻事物。水是这个世界上至柔的东西。把水装在任意一个容器里面,水会随着容器形状的改变而改变。但是,水又是世界上至刚的东西。一旦形成了铺天盖地之势,水可以吞没一切,可以摧毁所有。水的刚和柔,证明了世界上的事物都有着两个相对发展的方向。

这种有趣的现象在生活中比比皆是。观察下过雨后的街道会发现,只有低洼的地方才能够存住水,凸起的地面蓄不住水。人们在打架时,只有把拳头收回来,才能够更有力地发出去,没有回缩的过程,就没有强有力的击打。虫子在前进时,只有把身体蜷缩起来,才有前进的可能;如果不蜷缩身子,虫子就无法前行。青蛙在跳跃时,只有把腿曲起来,才能够跳得高,如果没有曲膝的过程,就无法高高跳起。生活中的这些例子说明,

任何事物都包含着自身相反的两个方面，也就是我们所说的“阴阳”两个方面。只有全面把握了这两个方面，才能够更好地控制事物的发展。

接着郭靖和黄蓉的例子来说，在这个世界上，“有”有“有”的好处，“无”有“无”的妙用。正因为郭靖的忠厚憨直，没有心机，这才能够引起黄蓉对他的喜爱。与头脑聪明的杨康和风流倜傥的欧阳克比起来，郭靖的憨厚无华不仅不是一种缺点，反而是成就郭靖的一种重要的素质了。所以，有的时候，憨厚、迟钝比聪明伶俐更加有用。这就是“无”有“无”的好处。

如此看来，任何事物都有两个方面，即使人们需要的是其中的一个方面，也不能排斥或忽视其对立的一方面。所以，我们不能仅仅重视聪明的妙用，有的时候也要糊涂一些。同理，我们也不能仅仅喜欢一帆风顺，而厌恶压力和困难。因为，人们往往在一帆风顺的时候会遇到隐藏着的更大的危机，而压力和困难往往能够带给人们新的挑战，激发人体的潜能，从而带给人们以新的突破。古人说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，然后，动心忍性，增益其所不能。”这句话之所以千百年来为无数仁人志士所钟爱，就是因为它揭示了事物相生相化的道理。

阴阳相生相化的规律在谋略中一样存在。谋略，既有其存在的价值，也有其相反的妙用。这个相反的妙用就是——不谋之谋。

生活中，常常会有那些机关算尽最后却一败涂地的人。究其失败的根本原因，并非是因为他们的谋划能力不高，也不是因为他们其把握事物发展的能力不强。正如我们前面所说的，“有”有“有”的好处，“无”有“无”的好处。一事当先，设定谋略，按照既定的策略去执行，这在一般情况下是正确的，是可以掌握先机和把握主动的。但是，往往有时候，事物发展刚刚露出端倪，人们就匆忙下定论，作决策，定谋略，忙实施；或者，事物的发展支离破碎，光怪陆离，并非按照通常的态势运行。在经历了一定的阶段

之后，事物已经不是最初的那个样子了，也绝非人们所料。这样，辛辛苦苦忙算计，最后反倒走上歧途。所以，就有了那句“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命”的名言。

上面的现象说明，谋略固然重要，但一味讲求谋略，则有可能走向事物发展的反面。相反，有的时候，想取得竞争的胜利，就需要忍耐，需要静止，需要观察，需要安心，需要等待。在这个时候，枉费心血设谋定略，不仅不是好事，反而会造成负面的影响。

因此，谋定而后动是一种谋略，不谋之谋也是一种谋略。正如静也是一种力量一样，“不谋”有时候能达到比“谋”更好的效果。历史反复证明了，在很多时候，顺其自然，不妄动，不妄为，反倒更有利于达成人们的目的。

不谋之谋是一种高深的谋略，这个道理虽然说起来玄奥，但是，运用谋略的高手，一样能够领悟它的精髓。正如在足球场上，一味的进攻不一定能赢球，稳定的防守有时却是决定胜负的关键。也正如两个人辩论，夸夸其谈不一定能辩倒对手，适当的沉默反倒有利于获胜。就如书法和绘画中讲究留白一样，谋略也必须讲究留白，这个留白就是不谋。“小不忍则乱大谋”，“小忍”就是“不谋”，“大谋”就是“不谋之谋”。懂得了不谋之谋的道理，有时甚至比懂得如何设谋施谋还重要。

所以，在准备运用谋略之时，要懂得把握何需谋、何需不谋；何为谋、何为妄谋。真正掌握了不谋而谋，才算是进入了谋略的至高境界。因为，在很多时候，做一个老老实实的实在人，要比满腹韬略更重要。

但是，那些汲汲于功名的谋略者，只有在饱经打击、备受挫折之后；在繁华看破、铅华洗尽之后，方能达到这般境界。我们说，这种境界，才是谋略的最高境界。

第三章　操控的较量

人类的历史，特别是中国的历史，主要记载的是个人与个人、团体与团体、国家与国家的关系。在这些错综复杂社会关系中，控制与反控制是一对最基本的关系。为了赢得竞争的胜利，人们总是千方百计地获取竞争的主动权，想方设法地控制对手；同时，也在竭力避免被对手所控制。从这个意义上说，历史其实是一部控制与反控制的斗争史。

上文说过，竞争是人们为赢得稀缺资源而展开的斗争行为。想赢得竞争，很重要的一点就是要取得竞争的主动权。所谓主动权，就是自己掌握自己的命运、自己掌控事态的形势；所谓被动，就是被别人驱使和驾驭。掌握了主动权，就意味着在竞争中可以自由进退；失去了主动权，往往就会陷入被动挨打的局面。人们通常把掌握了主动就叫做获得了控制权；失去了主动就叫做失去了控制权。有很多时候，如果你不控制对手，就会被对手所控制；如果一个国家控制不了敌对的国家，就会被敌对国所控制。而一旦被控制，则接下来的命运很可能就是失败。所以，赢得竞争的关键，就是努力控制自己的命运，尽可能控制对手的行为；同时尽量避免自己失去主动，被别人所控制。

经典的“控制论”对控制的一般定义是：控制是人们利用自己的感觉器官，了解受控对象和控制过程的状态，运用头脑进行加工、分析和判断，进而作出某种选择和决策，对受控对象实施调节和操控。简而言之，控制

就是驱使受控对象做自己需要它做的事。控制理论与现象很复杂，而控制与反控制对竞争的胜负又实在重要，因此，需要人们深入研究历史上的控制现象，掌握如何在竞争中实施控制行动。

1. 控制现象

控制现象广泛存在于人们的生产、生活中。比如，古人操纵风箱炼铁、用犁耕地、修筑河堤控制洪水，这些都是控制现象。再比如，人们控制导弹、发射卫星，这些也都是控制现象。人们为了实现一定的目的，对客观物体进行有意识的掌控，这就是控制产生的根源。

控制不仅存在于人与物的关系上，而且存在于人与人的关系中。在古代奴隶社会，奴隶主对奴隶拥有绝对控制权，不仅能控制奴隶的生活，甚至还可以控制奴隶的生命和命运。进入封建社会，封建主对于农民的控制已经无法像过去那样严密，但是，仍可以凭借着对土地的所有权将农民牢牢拴在土地上，凭借宗法理论控制农民的思想自由。随着生产力的进一步发展，人类社会进入了工业社会。旧的农业社会的生产方式和社会组织结构被新兴工业时代的生产方式和社会结构所代替。资本家凭借着对生产资料的占有权，控制着工人的生活，并且通过新闻、报纸、电台等大造舆论，不断清洗人们的头脑，稳固地保持资本家对社会的控制模式。

既然存在人对人的控制，那么，这种控制有无存在的必然性呢？答案是“有”。一般来说，人们要想做一件事，往往需要借助一定的工具。比如，想要锯断一根木头，光有手是不行的，必须借助钢锯来完成。同样，为了在竞争中赢得稀缺资源，仅靠自己一个人常常是不行的，很多时候必须要使用工具。这个工具已不仅仅是原来意义上的无机物，在特定的时候也包括人。

还是用例子来说明。比如，在生产活动中，企业主不可能完全靠自己的力量进行大规模的生产，于是，就凭借自己的资本雇来许多工人为其生

产,为自己挣得利润。利润就是金钱,就是社会中的稀缺资源。在这个过程中,工人是资本家获得稀缺资源的工具。再比如,在农业时代的农庄里,地主会雇佣不同的人做不同的工作,如种地交租的佃户、看家护院的打手、算账管家的师爷,等等。这些人,从理论上说,就是地主为了维持其统治地位的工具。

在经济生活中如此,在政治中也是如此。人们都听说过“股肱之臣”这个词。股是腿,肱是胳膊,股肱之臣的意思是说大臣如同腿和胳膊一样运用自如。这里暗含着工具的意思。政治斗争中还有一个现象:“不敌其力,以消其势。”为了消除对方的势力,可以采用断其羽翼的办法。所谓羽翼,其实就是党羽的意思。鸟无羽翼不飞,人无党羽不强。这里将拥护者喻为党羽,说的也是工具的意思。通过以上分析可知,在社会生活中,存在以人为工具的现象。一些人通过控制另外一些人,使得自己的利益最大化,这就是人控制人的本质所在。

在生产领域中,人控制人的现象主要与人剥削人的现象联系在一起。对于人的控制主要是为了经济利益,这是马克思对资本主义生产关系的基本命题。在政治生活特别是权力领域,人对于人的控制,则不仅仅是为了得到金钱,更主要的是通过控制别人为自己取得权力和巩固权力服务。

我们以《三国演义》来举例子。《三国演义》中写到赵云为了救阿斗,在曹军众杀了个七进七出,终于把阿斗安全带到了刘备身边。孰料刘备接过孩子,一把丢在地上,说:“为汝者孺子,几损我一员大将。”翻译一下就是:为了你这小兔崽子,差点害我丢了打天下的一员大将(重要工具)。赵云被感动得连忙跪下说:“云虽肝脑涂地,不能报也。”诗曰:“无由抚慰忠臣意,故把亲儿掷马前。”这里说的就是刘备笼络赵云的手段,一句“故把亲儿掷马前”,把刘备用柔性手段控制赵云的本质讲得再明白不过了。果然,从此之后赵云对刘备忠心耿耿,始终追随刘备打天下,赴汤蹈火也在所不辞。到了白帝城托孤的时候,刘备与诸葛亮推心置腹了一番,然后

单单把赵云叫到跟前说:“朕与卿于患难之中,相从到今,不想与此分别。卿可想朕故交,早晚看觑吾子,勿负朕言。”赵云拜泣道:“臣敢不效犬马之劳。”我们破解刘备的意思就是:咱哥俩从受苦的时候就在一起,不想该享福的时候我却没福气了。你想着咱哥俩的交情,特别是当年你救阿斗的事,好好保护他,有了他就会有你的好日子。千万别辜负了我,和别人一起篡夺了他的位置。他可是你救的,将来自然会待你不薄;你跟着别人混(特别是造反),不见得会有你的好果子吃,因为你可是太子派的老人。这里,笔者把刘备的意思补全,目的是要让读者诸公看个清楚,刘备是怎样通过赵云防范诸葛亮造反,又是如何在言不由衷地跟诸葛亮说“你可取而代之”之后,通过恩威并用、刚柔相济的手段,将赵云控制得服服帖帖,甘为自己的儿子保驾的。

总之,控制是社会竞争中极其重要的现象。学习并掌握控制对手的本领,这是赢得竞争的必要条件。

2. 控制的可能性空间

所谓可能性空间,就是说,要想控制事物朝着自己需要的方向发展,前提必须是事物具备这种发展的可能。我们知道,事物的发展在理论上具有多种可能。比如,把一粒种子种在地上,既有生根发芽果实累累的可能,也有中途夭折颗粒无收的可能。再比如,一对夫妇,既有彼此恩爱白头到老的可能,也有感情破裂中道而亡的可能。有时候,人们需要控制事物的发展方向,促使事物朝着自己需要的样子发生变化,但是如果事物的发展不存在这种可能性,或者说可能性很小,这样,控制失败的几率就上升了。比如,人们想控制月球与冥王星对撞,或者控制地球上的潮起潮落,控制月圆月缺,这几乎就是不可能的。人们把这种奇思怪想称为“痴人说梦”,或者叫做“天方夜谭”,说的就是控制的可能性极低。

由此得出一个结论——要控制某种事物特别是控制某个人或某个团

体朝既定的方向发展，理论上必须存在这种可能性。否则，就有可能失败。

唐朝有著名的宰相姚崇，为人正直，品行端正。与其同朝为官的成敬奇，想通过走姚崇这条路攀上去。正值姚崇生病，成大官人赶去探望，涕泪交加，悲不自胜。他从胸中掏出多只活鸟，一边请姚崇放生，一边对天祈祷“愿令公速愈”。本来，成敬奇的这一套已经很厉害了，但谁成想姚崇为人正直，根本不吃这套，“忿其谀媚”，事后对人说：“此泪亦从何而来?”从此不复接待成敬奇。这就是一个控制失败的例子，其原因是因为姚崇为人正直，不具备可以用谄媚之言蛊惑的可能性。

我们再举出金庸先生名著《鹿鼎记》中韦小宝控制赵总兵的故事来。韦小宝出去办事，大家都来唱赞歌，唯独赵总兵爱答不理，瞧不上眼。韦小宝根据“会拍马屁的都不会办事，会办事的都不会拍马屁”的专业理论，专门找兵部尚书明珠把赵大胡子请来。谁知赵大胡子看不起韦小宝，并不领情。若非韦小宝从小在妓院与皇宫这两个最肮脏的地方长大，从而锻炼得脸皮奇厚，早就大发雷霆了。韦小宝不动声色，一顶顶高帽子戴上去，赵总兵登时发出“生我者父母，知我者韦大人”之感，于是决定为韦小宝卖命。《鹿鼎记》虽然是本小说，但里面反映的许多东西却相当符合人们的现实生活。韦小宝抓住了赵总兵爱听好话的弱点，成功控制了赵总兵。究其成功的原因，是因为赵总兵具备了某种被攻破的可能性，而韦小宝正抓住了这种可能。

以上正反两方面的例子表明，如果要控制对手，必须具备控制的可能。如果不具备这种可能，就无法成功实施控制。

但是，从另一个方面讲，人又具有主观能动性，能够通过反复思考把握事物的规律，创造许多本不具备的条件。换句话说，当人们不具备控制别人的条件的时候，也就是没有控制别人的可能性的时候，也可以创造条件，通过自己的努力促使这种可能性的生成。

我们来看王莽的案例。王莽虽然出身望族，但是因为其父早逝，所以无法得入显宦之列。但王莽并未因此灰心，反而谦恭有礼，礼贤下士，获得大家的一致好评。为了当上大官，他挖空心思讨好执掌大权的叔父和伯父们。一次王凤生病，王莽侍奉左右，寸步不离，而且态度恭谨，接连几个月不露一丝破绽。最终感动了王凤，向朝廷推荐王莽做官。王莽的努力终于获得了回报，被皇帝封为新都侯，掘到了权力路上的第一桶金。但是，凭着一个小小的新都侯就想当皇帝，这简直是痴人说梦。显然，这两者间有十万八千里的距离。后人评说王莽篡位是一个处心积虑的阴谋，我们并不知道开始时王莽是否具备了这种野心，但是，不管怎样，王莽通过一系列活动，成功地创造了自己登基的条件。他先是设计打倒了自己的政治对手淳于表哥，然后欺骗了老太后，最后通过假造祥瑞欺骗天下，最终登上了帝王宝座。王莽的篡位，是他自己努力钻营的结果。

与王莽处心积虑谋划称帝相类似的是唐朝武则天称帝的案例。武则天作为一介女流，理论上也不具备当皇帝揽大权的可能。但是我们都知道，武则天先是利用王皇后顺利进宫，然后，利用杀女案挤走王皇后，并拉拢朝廷重臣当上了皇后，之后，借着皇帝圣躬违和的机会独揽大权，并称二圣。等到皇帝一死，即立帝废帝，杀子杀臣，成功地创造了登上大宝的条件。

以上这些事例说明，即使有时候事物的发展不具备某种可能性，但是，一样可以通过主观上的努力，促使这种可能性的生成。同理，在操控过程中，即使有时候对手不存在被控制的可能，但是，人们一样可以积极创造条件，寻找有利时机，最终仍可成功实施控制。

3. 心理“黑箱”

著名科学家艾什比在《控制论导论》中说：“所有事物都是‘黑箱’，我们从小到老，一辈子都在跟‘黑箱’打交道。”

首先要明确的是，黑箱是一个系统。人们无法或无需直接观测它的内部结构，只能根据这个系统的外部输入和输出外部的行为过程去认识这个它。这个解释有点拗口，我们可以直观地理解为：黑箱就是我们看不清里面有什么，只能根据它的活动来推测的东西。

懂物理的人都知道，事物的微观世界是无法彻底分割的；懂天文的也知道，宇宙的宏观世界也是无法穷其究竟的；懂社会学的还知道，对于立身于天地之间的人，有些事情也是无法彻底弄明白的。上述这些情况导致了“黑箱”现象的广泛存在。

对于微观世界来讲，有些东西，比如原子、电子、夸克，人们无法用肉眼观测，无法用触摸感知。即使运用了科学的手段，人们也只能探测到其中的一部分，其内部的诸多结构还是无法彻底搞清楚。但是，不搞清楚，不等于不能够掌握和应用。比如，知道氢和氧结合能够生成水，不必一定搞清楚化合反应的每一个环节，只要知道能够这样使用就可以了。

在医学上，人体的一些器官是无法用手术去解剖的。人们根本无法从解剖学的角度了解清楚人体的每一个机能。对于目前人们的有限的认知能力而言，人体仍是一个有待于进一步研究的“黑箱”。但同样，不了解不等于不能够观察和掌握。比如，中医就是将人体看作一个整体的系统。虽然中医无法像西医那样把人体的细微环节解释清楚，但是，一样可以根据人体的体征和功能来观察五脏六腑、推测子午流注，用“黑箱”的方法来治疗疾病，保命全真。关于这一点，目前正为越来越多人所认识。中医在国际上重新崛起，西方行为疗法的兴起，在一定程度上反映了“黑箱”理论的适用性。

在日常生活中，“黑箱”理论也很有用。《增广贤文》中有句话叫做“画皮画骨难画虎，知人知面不知心”，说的是人心难测，即使面对面也不知对方的想法。对于人们来说，人的脑子是个黑箱，人们无法用手术的方法打开来看看里面到底有什么。而且，人类的心理活动过程也是个黑箱，人们

也无法深入到对方内心中去探个究竟。这样，人们就无法真正了解其他人的内心活动。由是，军事斗争中的声东击西、调虎离山和政治斗争中的口蜜腹剑、笑里藏刀等等一系列现象才会衍生出来。假若人们具有透视“黑箱”的慧眼，那么，对方的一举一动、一言一行早就了然于胸，则任凭对方怎样表演，怎么忽悠，人们都能够一眼识破。

在竞争领域，“黑箱”理论大有用处。《三国演义》里说刘备能够成大事，说其喜怒不形于色，这分明说的是刘备的黑箱很难被揭开；后面又多次说到曹操的可怕——他每到大祸临头的时候就要仰天大笑，每到逃出绝地却会号啕大哭，不仅往往令敌人摸不到头脑，就是他的下属和自己人也常常摸不到头脑，惊叹他为天人，被他轻易玩弄于股掌之间——其为人之阴一至如斯，其心术之险令人心惊，其思维之诡令人匪夷所思。大家都看不透他的“黑箱”，因此不得不承认他是个了不起的英雄。

再比如，中国历史上还有这样一个现象：历代开国帝王，在他坐稳皇位之后，要么大伐功臣，要么削夺臣子兵权。打天下时共同奋斗，惺惺相惜；打下天下你死我活，分道扬镳。我们用破解“黑箱”的办法一一分析，就能够找到其中“权不可共享”的缘由。原来，在历代开国皇帝的心目中，只有自己的江山“千秋永固”才重要，朋友、兄弟的死活是不会放在心上的。如果妨碍了他的千秋大业，当然更是杀你没商量，兄弟情分永远比不上江山。这样，我们就成功地找到了破解帝王“黑箱”的钥匙，懂得在机深不可测度的神圣王座之后的那些真相。

行文至此，笔者想着重解释一下“黑箱”理论的应用机理。“黑箱”理论认为，有些事物的内部无法了解，形同“黑箱”。这个理论具有巨大的创新性，但是它更侧重如何掌握和驾驭“黑箱”的功能。也就是说，“黑箱”理论能够告诉人们，如何通过反复观察“黑箱”同周围环境的交流，推测“黑箱”内部的真正结构。这一点，对于人们有很大的借鉴意义。

比如，当人们与他人接触的时候，往往无法真正明白对方的所思所想。

那么，究竟该如何破解对方的心理“黑箱”呢？

精通竞争的人都知道，人们为了赢得竞争的胜利，往往会跨越道德和信誉的边界：人们在夸奖你的时候，并非一定是由衷赞美，也有可能是阿谀奉承，甚至是故意“捧死”也说不定；人们批评你的时候，并不一定是“反对”，也可能是爱护，甚至是为了“反衬”或抬高。名利场上的许多狠角色，其言行往往毫不吻合，其行动和内心几乎完全剥离。这些人明明要向左，偏偏先往右；明明欲行前，偏偏先撤后——等到吸引了对方的注意力，把对手从自己的真实意图方向调动开来，而后他们才会沿着自己原定的方向行进。这样的人能够熟练运用欺骗术来掩盖他们的内心。这种欺骗术往往能够令人晕头转向，不知所然。可以说，人类的“黑箱”比其他任何事物的“黑箱”更加复杂和难以掌握。

在历史上也有许多高手，他们能凭借个人深厚的功力和丰富的经验，透过事物的重重表象，深刻洞悉事物的本质。比如，一些在人世浮沉多年的老人，能够一眼就透过别人所作出的种种表演，看穿他们的内心。这种能力的养成，固然是一种长期积累的结果，但也为人们提供了破解“黑箱”的线索。常言道：“路遥知马力，日久见人心。”我们固然不了解人类大脑的“黑箱”，但是可以通过反复观察一个人的外在表现，来透视他们的内心。久而久之，就具备了洞悉事物本质的能力。这样，就能够成功破解对手的“黑箱”。

“黑箱”方法告诉人们，要破解对方的“黑箱”，首先，要通过不断观察，尝试，看看他对什么反应是积极的，对什么反应是消极的——可能一次不够，需要反复观察与探测。然后，要把历次得到的结果做成一个统计表。从这个量化的表格中，看看对方每次对不同事物的不同反应，如此，就基本可以推测出对方到底喜欢什么讨厌什么，害怕什么不怕什么。再次，对对方有了基本的认知之后，可以在实际中试验一下。然后，对比反馈信息，再逐步修正自己的结论。最后，就能够得出关于对方的真实信息。这

样，虽然对方并不会明白无误地告诉人们他喜欢什么反对什么，但是，人们已经成功破解了对方的心理“黑箱”，于是，就能够在竞争中占据主动，从而更容易操控对方。

总之，从一定意义上说，每个人都是“黑箱”，要想在竞争中占据主动，这就需要人们具有破解“黑箱”的能力。掌握了这种能力，就能够读懂潜藏在表面之下的每个人的内心，进而就可以控制对手，使其按照我们的意愿行动。

4. 柔性控制和刚性控制

几千年的历史充分表明，如果没有对竞争残酷性的透彻认识，没有对竞争理念的深入把握和理解，没有对操控手段的熟练运用和灵活掌握，则任何个体、团体或国家，都不可能在激烈的竞争中成功地操控对手，在激烈的竞争中分一杯羹。

当今世界，社会竞争日益激烈；各种手段、种种方法千奇百怪不一而足。在蔚为大观的竞争图谱中，操控方法尤为重要。谁掌握了正确的操控之法，谁就能够更好地在你死我活成王败寇的资源竞争中操控对手。谁成功地操控了对手，谁就能够获得竞争的先机和主动权。

司马光在《资治通鉴》里说：“人君之职，有三而已。量材而授官，一也；度功而加赏，二也；审罪而刑罚，三也。材有长短，故有能否；功有高下，故赏有厚薄；罪有大小，故罚有轻重。此三者，人君所当用心也。”《资治通鉴》里讲的人君控制臣下的方法，说穿了就是用奖罚二字。我们把奖和罚的精髓取出来，并推而广之，就得出了操控的两个基本方法——柔性控制和刚性控制。

众所周知，想要成功操控对手，必须要有正确的手段。从统计学上讲，控制的方法有很多，大致可以分为“用软的利益的方法”和“用硬的暴力的方法”两种。用软的方法实施控制，就如同《资治通鉴》里所说的“赏”的方

法，主要是从对方利益入手，以巨大的利益诱惑对方，使对方心悦诚服地受控于我。这就是人们通常说的“胡萝卜”方法。用硬的方法控制对手，就如同司马光所说的“罚”的方法，主要是从损害对方利益入手，以利益伤害慑止对方，使其不得不在我高压下屈从于我。这是人们通常说的“大棒”方法。

综合现实中的种种案例，我们作出这样一个判断：利益操控是柔性控制；暴力操纵是刚性控制。人们用柔性控制方法进行操控的时候，其核心是用利益来诱惑对方；人们用刚性控制方法进行操控的时候，其要旨是用暴力来威慑对方。当然，无论是软的还是硬的方法，从总体上说，都是要控制对方，使对方为自己的利益服务。需要注意的是，这个利益，有的时候并不能仅仅建立在满足自己的基础上，也要考虑满足对方的利益。只有在“双赢”的基础上才能达成控制与反控制。如果没有利益上的互动，则肯定会有一方出局，这样就无法构成控制与反控制。由是，操控过程也就不能顺利实现了。

在第二章讲谋略的时候，涉及了“阴阳”的概念。阴阳协调谓之“中”，所以，在阴阳之间还存在阴阳调和的状态。正如夏为阳，冬为阴，春秋为中一样。根据这个理论，在操控别人的时候，不仅存在刚性和柔性方法，还有一个介于两者之间的方法，我们单独拿出来，称之为中性的方法。于是，我们就得出了操控的三个基本方法：一是柔性操控法，通过“以利服人”来实现；一是刚性操控法，我们称作“以力服人”；一是中性操控法，这一方法处于刚柔之间，我们把它叫作“以理服人”。

（1）以利服人——柔性操控法

以利服人就是用利益手段来操控别人。常言道：“得人心者得天下。”任何人都明白，没有别人的支持，没有人心的奥援，就不可能有所作为。所以，为了收拢人心，必须要用有效的手段操控之。而控制人，最好的手段就是舍之以利。因此，施恩布惠是非常重要的操控之术。

“人为财死，鸟为食亡”，这是千古名训。用财富、功名来驱策别人，用感情、仁义驾驭属下，是千百年来人们反复运用的利益操控的手段。韩信在评价刘邦和项羽的不同时，专门指出刘邦的慷慨大方，能够有效运用利益法控制那些功利心极强的下属为其效劳。反观项羽，贪权恋位，舍不得金钱和权位，这样，就得罪了一大帮英雄，替他卖命的自然就很少了。韩信点评项羽的例子，也可以用来说明以利益手段施展柔性控制的重要性。

以利服人人都会，笔者不准备过多啰嗦。只要你有足够的金钱，就一定能将对手砸倒。如果对手不倒，不是你砸钱的方式不对，而是你砸入的数量不够。当然，这是针对那些经济利益至上的人士所说的。另有一个层面的东西需要着重指出：以利服人，不仅包含利用物质利益，也包括利用精神利益。从来功名富贵都连在一起：该给功名的时候给功名，该给富贵的时候给富贵。这才是以利服人的全部含义。

一般来说，人们在用物质利益操控别人方面做得好，在用精神利益手段操控别人时则需要加强。所以，我们研究一下“以德服人”，看看如何用精神利益实施操控。

“以德服人”，即用亲和力吸引对方，构筑观念认同，以积极的思想互动来征服别人。《三国演义》中的刘备，是一个善于运用亲和力以德服人的高手。在《三国演义》中，有一个刘备以德服人的经典事例。《三国演义》第六十回讲到益州刘璋欲借曹操之势抗张鲁，暗中派遣张松为使晋谒曹操。张松暗中画了西川地图，准备进献曹操。惜乎曹操以貌取人不识英雄，在言语中与张松发生冲突，将张松乱棍打出，险些杀害。张松怏怏之余，准备试一试刘备。刘备的智囊孔明早就派暗探查明了张松的情况，刘备对此当然也了如指掌。下面我们来看刘备如何以德收服张松的。

话说张松刚一到郢州地界，赵云就带着属下赶来相接，并作出慌忙下马状，状似排练很久，说：“赵云在此等候多时。”想赵云乃天下大名鼎鼎的勇将，当年在曹营里杀了个七进七出；今天赵云在界前守候，说是奉主公

刘备之命进奉酒食。读者不用想就知道张松的自尊心必然得到了极大满足。于是,张松对刘备的宽仁爱客产生了良好的印象。

来到荆州界首,又见一将上前施礼说:“奉兄长将令,为大夫远涉风尘,令关某洒扫驿庭,以待歇宿。”这次来的名气更大,是当年过五关斩六将、杯酒温热斩华雄、天下人尊而敬之见而亲之的大英雄关羽。张松有此人来迎接,就相当于今天人们到美国旅游而比尔·盖茨专门给开车一样,实在是大大有面子。当晚关、赵二人与张松痛饮之时,我们有足够理由相信二人在席间用诸葛亮嘱咐过的话大忽悠特忽悠张松。不论如何,刘备已经给足了张松面子。张松也接下了这个面子。仅从这一点来看,刘备用柔术治人的手段就已经比曹操高明了。

但这还不够,重量级人物还在后面。次日早膳完毕,上马“不到三五里”,玄德引着卧龙龙、凤雏亲自来接。在这里我们停下来分析一下。伏龙凤雏,这一龙一凤乃世之高人,大名鼎鼎如雷贯耳,那句“伏龙,凤雏,两人得一,可安天下”的广告词,想必张松早就听过。如今二人屈尊前来迎接,肯定会令素来文人相轻的张松脸上生辉。

当中是刘皇叔,汉左将军、宜城亭侯、领豫州牧(当年作为混江湖的名片大大风光了一阵,可惜在请孔明出山的时候被小童说“我记不得许多名字”之后就再也不拿此招牌来混吃混喝了),当年曾经和一代奸雄曹操(张松刚刚受了他的气)相提并论称英雄,乃人中龙凤、帝王贵胄。如今此人亲来相接,说出去岂非大大有面子?

然而,光来迎接肯定不够,一定还会放出新的手段来。刘备笼络人的功夫又岂是吹的?刘备设酒款待,却绝口不提西川之事。三日之内,刘备对张松大灌迷汤。待到三日后送别时,一说到张松要走,刘备登时拿出惯用的伎俩——“哭”,大展柔性攻势,不舍之情溢于言表,竟至“潸然泪下”。果然,张松大受感动,欲主动献出西川。可是刘备外托仁义,反复推脱,抵死不许。张松反倒要费尽口舌去说服刘备。大家见过这个阵势吗?那人

手里拿着你急需的东西，你不张口去要，他主动要给你；而且生怕你不给面子，替你着急上火，拼命给你。控制人到了如此火候，如此手段，还有谁不乖乖听命？刘备控制人都到了这种地步，天下江山，除了他还能属谁？

张松开导刘备说："大丈夫处世，当努力建功立业，著鞭在先。今若不取，为他人所取（小心曹操），悔之晚矣。"——弓已经张开，箭扣在弦上，按常理理应发射出去了。但我们绝对不能低估刘备。那刘备演戏的功夫绝对一流，即使已经把对方如此露骨的话都逼出来了，却还不罢休，仍然要继续下套演戏，欲钓出更大的鱼来。可见他这皇帝，不是凭空得来的。他虚伪地说："备闻蜀道崎岖，千山万水，车不能并轨，马不能联辔；虽欲取之，用何良策？"到了此时，虽然刘备犹抱琵琶半遮面，但是聪明人已经看到了匕首的把儿了；不过对于大奸似忠的刘备来说，此时揭锅肯定火候不够，需要再烧一把火。

张松已经被刘备大义凛然的面具所迷惑了，急忙从袖中掏出地图献给刘备；并举荐卧底两人，以备将来刘备图川时作刘备的羽翼。我们相信，到了此时，张松已经彻底被刘备的"仁德"所征服了，对故主刘璋来了个卖你没商量，而且开口闭口对刘备大叫"明主"。

前面的铺垫已经做足，想要的东西不用去抢去骗去偷就已经拿到手，也就不必再假惺惺装样子了，于是刘备拱手相谢，把话挑明白："青山不老，绿水长存。他日事成，必当厚报。"从这句话里，人们就能够看明白刘备的心机之深、手段之高、经验之老到和办事之漂亮完美。同时也就发现，刘备从一开始就已经在打张松的主意。但是，用硬的肯定不行，换不来别人的倾心归伏；用软的虽然可取，可方法和手段一定要对头，否则让对方看扁了反倒不好。好在刘备大人这套柔性功夫早就过了专业八级，施展开来驾轻就熟，张松云里雾里稀里糊涂就上了套，还说："松遇明主，不得不尽情相告。"不过人们也可以猜测，从一开始张松就看穿了刘备的把戏，双方都不过"花花轿子人抬人"、彼此不点破罢了——要是真的点

破，那张松可就真成了书呆子了——张松没有点破，却让刘备过了一回礼贤下士的瘾。如果是这样的话，那么，《三国演义》就比我们现在看到的要更深刻了。这是别话，与正题无关。

闲话少叙，我们费了如此多的笔墨来写这一段，无非是要告诉大家一个道理：以德服人，是一种高明的操控别人的方法。学会了以德服人，就能成功实施操控。从根本上说，以德服人不是靠损害对方的利益伤害对方的安全来达到目的，而是靠精神上的贿赂和感情上的笼络来实现目的，受控一方能够得到感情上的欢欣和愉悦，因而可以勉强说是获得了利益（精神层面的享受）。故而我们把以德服人划入以利服人之列。

（2）以力服人——刚性操控法

以力服人就是进行力量争衡，运用杀伐立威等手段实施操控。通过力量的展示，以高压的方式来征服别人，这是竞争中有效操控对方的方法。通常来讲，人们大多喜欢用简单的方式解决问题，有什么事情直来直去，有什么困难快刀斩乱麻，用自己的力量去控制事情发展的局面或推动事物发展的进程。另外还有些人，耳软心慈，“妇人之仁”，只知道用柔的方法操控别人，但是却无法收拾那些心狠手辣一心想当老大不服从自己的人。这两种做法在有的时候都无法操控对手。从历史上人们看到，那些真正的操纵大家，不仅能够依靠利益手段用柔性方式取得人心控制别人，也能够通过武力的手段显示力量压制别人。单有软的一手并不总是生效，必要的时候必须有硬的一手。刚柔兼济，阴阳并用，双管齐下，这样才能针对不同的对象成功实施操控行动。所以，如何有效地运用杀伐手段来以力服人，这也是一门很精深的学问。

以力服人的例子可真的是数不胜数。比如孙子练兵杀美女、司马穰苴惩治庄贾、武则天大杀旧臣大造冤狱，等等。下面，我们来看看中国历史上唯一女皇武则天的案例。

历史证明，如果你是“唯一”，那么，你就要为“唯一”两字付出代价。

武则天作为中国历史上唯一的女皇帝，这唯一的女皇身份注定了她的统治具有先天不足之弊。但是，人们绝对不能小看武则天的本领。她能够在重重男人的围攻夹击中闯出来，不仅仅靠的是脸蛋和身材，也不仅仅靠前期对李治的俯首帖耳百依百顺，同时还要靠她与政敌搏斗、与困难斗争的勇气和毅力，靠她的狠毒、勇猛和强悍的性格。只有如此，才能够用高压压制那些反对女人当政的人；也只有如此，才能够在敌人起兵以力抗力的时候做到以力服人。

历史告诉人们，武则天不是一个平凡的女人，她在许多方面做得比大多数男人要好，而且，不止好一点，而是好很多。早在她还是个“才人”的时候，武则天就显露了她“以力治人”的思想端倪。当年太宗有一匹马叫“狮子骢”，性格暴烈无人可驭。武则天对太宗说：“妾能制之，然需三物。一铁鞭，二铁挝，三匕首。铁鞭击之不服，则以挝挝其首，又不服，则以匕首断其喉咙。”短短数语，武之狠辣可见一斑。之后，她杀女当皇后，杀子以称帝，都是这一思想的发展。

由于武则天是女人，所以江湖上不服从她管理的人就很多，特别是不服从她管理的男人就很多；再加上她的美貌外表与“更衣”作风，更是让不服从她管理的男人多上加多。所以，武则天治理天下，天下多有异议。在这种情况下，柔性操控虽然在一定程度上有效，但是人心思乱，治乱世必用重典，也是武则天必选的逻辑和选择。更何况权力之争，虽亲如父子不相退让。当年王莽杀子，太宗杀亲，史书上早就写得明明白白。武则天作为一个为了维持生存和维护权力的女人，当然也可以悍然不顾，大肆杀伐。

于是，武氏登基前后，先后杀掉、放逐一大批前朝老臣；武力镇压徐敬业的武装叛乱，并杀死太子李弘，逼死李贤。为了皇位，已经杀红了眼；伦理道德，都不放在心上。天下只此一家，帝座仅有一个，人挡杀人，佛挡杀佛。武则天杀红了眼，连她儿子李贤都看出苗头。他悲哀地写下《黄台瓜

辞》:“种瓜黄台下,瓜熟子离离。一摘使瓜好,再摘使瓜稀,三摘犹为可,四摘抱蒂归。”他原指望有此一诗可以救自己的命,只可惜武则天压力太大,李贤挡了她的路,已然无法饶开,只能以力较力。其结果,武氏获胜,逼死李贤。之后,则天大帝任用酷吏,大肆杀害唐朝宗室,屠杀无辜百姓,在国内大搞恐怖主义,使得臣下不敢多说一句话多走一步路。就连到朝廷上班,出门之前都先要和家人诀别:“我今天上朝,不知能不能活着回来了。”大臣们不敢频繁来往,路上见面也不敢交谈,甚至在去朝堂途中不敢同行。

武则天以力服人的本领,相信众位读者已经看出来了。这个例子表明,以力服人是操控别人的一个极为有效的方法。马基雅维利早就说过,君王与其让别人尊敬,不如让他们害怕。只有拥有让别人敬畏的力量,才能够杜绝别人心生他念,或者在别人心生他念之时有能力制止,使其回到为我服务的轨道上来。如果没有力量,不懂以力制人,那就相当于瘸了一条腿的残疾人,当别人逃出自己的势力范围,不再听自己招呼的时候,就没有办法将其追回或者歼灭的。靠暴力、高压的手段,强迫别人按照自己的意志行事,使人们不得不为了自己的利益而努力,这就是以力服人的本质。

以力服人是一个总的方法,其细微之处还有许多学问。比如,何时何处需要运用力量制服别人;用力量操控别人的时候,如何控制力量的大小;当力量减弱之时如何确保控制力不随之减弱;当以力服人之后,如何顺利过渡到以情服人、以德服人和以利服人?这里面门道还有很多。

(3) 以理服人——中性控制法

社会竞争归根到底是人的斗争。人们在开展竞争时,很大程度上要依赖于语言——包括舌锋,也包括笔锋。有时候,仅仅凭借三寸不烂之舌,就完全可以令对手产生判断失误,或者被我说服为我所用;还有时候,一番说词,要胜过千军万马;能言善辩,能够化危为安。所以,依靠语言折服别

人，是操控手段中的又一重大法宝。

要想用语言折服别人，必须得言之成理，或者至少是令别人听起来言之成理。由是，我们把这种控制方法叫做以理服人，至于是不是真的有理并不重要，只要能够用听起来合情合理的语言达成操控对手的目的就行。

很早以前，我们的先辈就已经发现了语言在操控中的妙用。比如，中国古代著名的阴谋名著《鬼谷子》，就用了大量的篇幅介绍了如何通过语言操控别人。韩非写过《说难》，指出用语言说服君主、用说理操控君王的困难。一般来说，不止对帝王，即使对普通人，能够真正做到用道理去说服他们，也真的很困难。在这个世界上，很多人是不讲理只讲利的。要想以理服人必须有直接触及对方的思想和灵魂的本领。而众所周知，作为人性的弱点而言，人人都有固守自己观念的惯常反应，甚至有时候错了也不会认错。在此情况下，想要说服别人改变观念就非常困难。所以，以理服人是门大学问。学会了这个方法，就能够在竞争中迅速出人头地独占鳌头。《九品芝麻官》里的星爷，之所以能够在与一帮贪官斗争中获得胜利，很大程度上依靠了他在妓院里修炼出来能将死人说活的好口才。

为便于读者了解以理服人的方法，接下来看一个精彩的案例。

当年秦朝一统天下，最大的功臣当然是始皇帝。但是，《史记·太史公自序》中提到“昭襄业帝”，高度赞扬了秦昭襄王的历史成就。纵观秦国发展史，秦昭王是秦朝统一的真正大功臣，是他将一块巨大的石头推到了悬崖边上；始皇帝是完成统一的执行者，他用手指完成了最后一击，把巨石捅下了悬崖。关于秦昭王的功绩，历史上许多文人都给予了很高的评价。

昭王不是我们今天的主角。在跟着昭王一起打天下的哥们中，有一个叫范雎的相国。正是他的精心策划，使得秦国正确实施了远交近攻的战略，从而不断扩充势力，积累夺取天下的资本。今天的案例要拿他开刀。

话说范雎同志在秦国当相国，上得秦王信任，下得属下支持，并且逼死了一代“兵魔”——杀人机器白起，扫除了自己政治上的最大障碍。此时，

他春风得意，快意恩仇。忽然有一天，他竟然听说有个叫蔡泽的小子口出狂言说要逼他让出相位取而代之。于是，这个注定要被忽悠的老范就派人把蔡泽叫过来准备训斥一顿。

下面，我们用镜头回放的方法，对人物语言、心理进行放大式特写，以便弄明白“以理服人”究竟是怎么回事。

小蔡见到老范之后，态度倨傲，白眼冲天。老范着实为他的猖狂生气，问：“你放出话来说要拉我下马，自己当大秦相国，小心我找人砍死你。”只见小蔡不慌不忙，说：“正是。”见这小瘪三大言不惭，老范气哼哼地问：“我倒要听听你的高见。”言之下意很明白，只要一言不合，斧头帮伺候。

相信小蔡在来之前早就做好了充分的准备。他说：“如您所知，春夏秋冬四个季节的顺序是轮回的，哪有一年四季常开不谢的花呢？事物是这样，人也是这样。一个人享功名已久，就应该设法离开，不能贪恋官位。否则，就有可能遭到祸患。”看看老范没什么大动作，他小心翼翼接着说：“况且，人生在世，已经享有了富贵，剩下的，不就是求个耳聪目明、健康长寿、幸福平安吗？”言外之意是，大哥你现在已经够本了，还不收手，小心一条老命挂在这儿。

小蔡接着忽悠：君王历来有杀功臣的传统，比如秦国的商鞅、楚国的吴起、越国的文种那样功成名就突然被杀，不是很悲惨吗。老范你愿意接受吗？他的意思是说，江湖险恶，不及时抽身养老，恐怕将来死的时候都没人给收尸。

老范当然也是不看菜谱而是看兵法的，他马上反驳：你说的虽然有道理，但是也不全对。商鞅为孝公谋划国家大事，把全部精力都投到治理国家里面（暗含着高抬自己之意），他本人在思想上并无私心。他颁布法律，制定大政，使国家得到大治。他虽然遭到一部分人的怨恨，受到了种种诽谤，并作法自毙，车裂而亡，可是，他的政策使秦国百姓得到实惠，使国家获得战争的胜利，开拓了疆土，秦国自商鞅之后富强起来了。虽然自己被

杀害了，可是却作出了重大贡献。

再说吴起。他辅佐楚悼王变法，不徇私情，严惩奸佞，使得楚国日益强大并且确保了国家的霸主地位。越国文种，辅佐勾践灭吴，竭尽全力，甘为股肱。商鞅、吴起、文种三人，都把忠义看得至高无上，把为国效劳当作最高追求。这三个人，都是值得赞扬的；相反，那些活在耻辱的环境里的人，我看还不如死了好。所以，为了大义，是可以牺牲自己的。杀身成名，死而无憾。商鞅、吴起、文种之死，又有什么不可以呢？这话的意思也很明白：都是为了混饭吃，有时候不得不两肋插刀，刀头舔血，现在老子已经成了带头大哥，就不能害怕江湖上的明刀暗箭，为了兄弟们不怕别人砍。老范这些年没闲着，说出来的话杠杠的。

小蔡没被老范的大道理吓倒，说：做君主的如果圣明，做臣下的如果忠诚，这是天下百姓的幸福；一个家庭如果丈夫诚信，妻子贞洁，这就是家庭的幸福。可是，如果君主不圣明，即使如比干、伍子胥那样贤能，也不能阻挡国家大乱。而这些忠臣一心为国，下场却都很悲惨，令人惋惜。商鞅、吴起之流忠于国家是很好的，但是他们的君王不英明啊。所以，下场悲惨，不值得我们效法。对每一个想立功的人来说，既能够保全自己，又能够成功立业，这难道不是最好的吗？小蔡的意思是说：在江湖上混，为了兄弟总会挨刀的，这是常例；可是也有人不挨刀。要是既能混得出人头地，又能平平安安不挨刀，那不是最好吗？

老范觉得有道理。他之前的老大魏冉，就是没能看破这一点，结果被襄王收拾了。既能流芳千古，又能平平安安，那该多好啊。

小蔡说："作为臣子，都必须对君王忠心耿耿。可是，你是愿意像商鞅那样忠诚而死呢，还是像周公那样忠诚而生呢？"老范心说，商鞅死得惨，周公活得 COOL，当然是周公了。江湖上都说，该出手时就出手，但这是对小流氓说的；对老流氓来说，就得该收手时就收手。周公的养老经验告诉我们：懂得出手很重要，懂得收手更重要。这样想着，老范继续点头。

接着，小蔡开始做总结陈词了：商鞅、吴起、文种等人都是名扬海内的高手，在辅佐君王、治平国家方面具备杰出的才能。在下暗自推测，您的才能，比他们仿佛差了一点点。而君王对你的信任程度，显然比不上当年孝公对商鞅、悼王对吴起和勾践对文种。可是，你在爵位和俸禄方面却大大超过了他们，而你自己又不识时务，不知引退。花开了就得谢了，月圆了就得缺了；万事万物没有长盛不衰的，这是自然更替的规律，谁也摆脱不了。当官也是一样。有了高位，得了大名，就得考虑后路了。如果仍然留恋官位，不就如同鱼死于饵、鸟死于食吗？您现在做秦国的相国，扶助秦王，名动六国，声望到了极点；你攻下三川，修筑栈道，使得天下畏惧秦国。秦王对你尊敬有加，大臣对你心生畏惧。盛到极点，就得罪了天下人，您也就要开始走向衰亡了。如果此时还不知进退，那么，你就将要遭到商鞅、吴起和文种那样的命运了。你何不去累卵之危，成泰山之固呢！

小蔡最后的意思是，出来混，迟早要还的；你做老大这么久，得罪那么多人，趁着还没被砍，赶紧闪吧！

老范听了这话，联系自己实际仔细一想，真的大有道理。出来混江湖，没人能全身而退；混得越好，死得越早；退得越巧，活得越好。于是，老范把小蔡请到上座，哭着说："大哥，缘分呐——谢谢啊！"

不久之后，老范晋见襄王，说："新近有蔡泽，对三王政事、五霸功业及天下大事了如指掌，是个少有的奇才。您有了他的帮助，日后必能统一天下。他比我强多了，因此我向大王报告，希望委以重任。"这句话翻译过来就是：最近新出道的小蔡，杀人越货、贩卖大烟，比我能赚钱。大王要收别人的保护费，我看可以拉小蔡入伙。

襄王然之。及见，大喜。老范等小蔡见售，于是施展金蝉脱壳之计，借口有病请求辞去相国这把交椅。秦王挽留一番，无奈老范去意已决，也只好顺水推舟。同时，任命蔡泽为相国。至此，小蔡成功上演了战国版的"卖拐"和"卖车"把戏，把一个堂堂相国给忽悠晕了。

回过头来看看，老范也不是吃素的。看过历史的人都知道，这个老范当年可是装死吃尿的主，大智大勇，所向披靡。帮着襄王扳倒魏冉（魏冉也不是吃素的），帮着秦国裂土开疆，绝非是几句话就能说服的主。可是，小蔡竟然言之成理，晓之以利，慑之以害，张弛进退，揣摩开阖。而老范就如同被洗了脑，乖乖被小蔡操控，主动让出了相国的宝座。

通过以上案例读者可以看到：第一，以理服人有相当大的效果；第二，以理服人会遇到相当大的困难——说不下别人，可能脑袋就要被别人砍下拿来当夜壶；第三，以理服人需要相当高的智慧。

大凡行走江湖，有利当然先用利，没有利当然就用力；如果连力都不奏效，那只好用“嘴”了。诸位千万不要小视这张嘴，当年希特勒法西斯上台，一无钱二无枪，全靠着希特勒一张大嘴和戈培尔一张小嘴，把数以万计的德国人忽悠于口舌之间。德国大选之际，柏林万人空巷，众人齐聚选台周围，高声齐呼：“希特勒！希特勒！”几近疯狂。如此看来，谁说忽悠不可怕。

对人讲道理，对方可能听，也可能不听。如果这是日常生活中的聊天闲谈，后果并不严重。对方如果不听，转头走人就是——即使后果严重，也无非就是吵吵架、互殴一顿了事。但是，在竞争之中使用说理操控可要慎重。因为大家都是精英中的精英，一旦被对方发现你在忽悠他操控他，那么接踵而至的反击则很可能要了你的命。所以，历史上想用“以理服人”这招混饭的人有不少，但也有不少死在舌头上，比如秦末为汉王效力的郦食其，就因为卖弄口舌而被人用大锅煮成肉汤。所以，“以理服人”这招虽然有用，但一定要会用，要用好。否则，就可能要伤及自己。

第四章　操控的七种武器(上)

以利服人、以理服人和以力服人是实施操控的三种重要的方法。仅有这些方法是不够的,还需进一步研究操控的具体技巧。

一般来讲,使用柔性手段操控竞争对手,根据不同的方式,可以分为利用亲缘手段、感情手段、收买手段操控别人。使用中性手段实施操控,主要是说服的方法,当然大家也可以理解为用“洗脑”的方法来服人。使用刚性手段操控,一般包括威慑手段、惩戒手段和消灭手段。各种手段不同,效果也各有不同。

笔者根据操控手段效果的高下,作出一个操控手段流程图,表示如下:亲缘→感情→收买→说服→威慑→惩戒→消灭。在上述流程图中,用亲缘的手段实施操控是最柔和的方法,也是效果最好的方法。用了这个方法,能够从内心深处收服你想要操控的人。如同唐僧成功地把孙悟空从最初的三心二意转化成死心塌地地去取经一样,如果能够将操控行为变成神圣的信仰和至高无上的法则,让被操控者对操控者产生一种依赖的话,那么,这种操控就是非常高明的操控方法了。

流程图的最右边是暴力消灭的方法。此方法包括让竞争对手的出局和对竞争对手进行肉体消灭。此方法是至刚的方法,但是效果并非最理想。因为这一方法只能服人,不能服心。当然,如果能够从肉体上彻底消灭竞争对手则干脆利落。可这一来,操控行为就变成杀戮或者战争。而

且,一旦操控的双方有一环链条断裂,比如受控一方被消灭,那么,操控过程也就停止了。人们用操控手段控制别人为了自己服务,当然不允许操控过程的终结。因此,在历史上,消灭的方法是万不得已偶尔为之的手段。

如果把消灭方法比作夏天,是至阳至刚的方法的话,那么,亲缘手段就是冬天,是至阴至柔的方法。我们知道,从夏天到冬天,是从阳到阴,反映在控制学上,即"惩戒→威慑→说服→收买→感情",手段依次从刚到柔;从冬天到夏天,是从阴到阳,反映在控制论上,依次为"感情→收买→说服→威慑→惩戒"。根据一般原理,阴阳两极,互生互抱,即:冬生于夏,夏源于冬。故此,在运用亲缘或消灭两个极端方法时,亦可以互相演变。比如,我们从史料中看到,使用消灭的方法,可以操控竞争对手。但是,有时候对方能力太大、太强而无法消灭,稍不留神自己反而有被消灭的危险,这时候,从消灭方法转为亲缘手段实施操控,这是最聪明的办法。曾有这样一个笑话:一牛人,走在大街上高喊:谁敢惹我?谁敢惹我?闻者无不骇然,以其状似疯狂而匆匆避之。忽闻一声巨响,晴空霹雳一般,旁边闪出一条大汉,手扯胸毛狂叫道:我敢惹你!我敢惹你!牛人见壮汉铁塔一般,立马上前援其手曰:谁敢惹我们兄弟俩?谁敢惹我们兄弟俩?这虽然是个笑话,却包含着很深的道理,暗含着敌我互化的真义。另外,从亲缘操控转为消灭操控的方法也有不少。比如前文提到的王莽杀子、武则天杀亲,等等,都是从亲缘手段转化为消灭手段的例子。

根据常识,冬天(至阴)和夏天(至阳)之间的轮回,总是缓慢地而有过程地进行。其中,春天和秋天是不可逾越的阶段。我们聪明的祖先以至阴和至阳为顶点,把过渡过程作了详细划分:从冬至到春分是少阳,意为阳气初升;从春分到夏至是太阳,取意为阳气鼎盛;从夏至到秋分是少阴,意思是阴气勃起;从秋分到冬至是太阴,取意为阴气至盛。天道循环,轮回往复,说到底,无非如此罢了。

我们借用了这个原理来观察社会竞争中的操控现象，可以发现，亲缘手段是至阴，“感情→收买”这个过程是少阴，“威慑→惩戒”是太阳，消灭手段是至阳。反之，从消灭手段过渡到亲缘手段，也有一个过程，其中，“惩戒→威慑”过程是少阴，“收买→感情”是太阳。介于中间的方法，虽然并不处于操控手段的两大极端，但是，却是亲缘手段和消灭手段的衍生，是任何一个控制过程所必不可少的，就如同春分和秋分一样。这个方法就是“说服”，也就是洗脑。这是最省力的方式方法。

根据阴阳原理我们知道，阴中带阳、阳中含阴，这是千古不易的至理。阴阳之道，少阴生太阴，太阴生老阴，老阴生少阳，少阳生太阳，太阳生老阴，如此循环，往复不息。阴阳调和，以中为贵。从上述理论中可以推知，作为操控的不同方法，七种手段可以任意组合灵活运用。

需要强调的是，尽管理论上诸多手段可以转变，但是，就不同人的实际而言，运用时有一个基本的限度，需要根据不同的人来进行取舍。比如，对于内部的人，惩戒已经是最激烈的手段了。而对于生存利益根本冲突的敌人，则消灭这一手段也是可以使用的。再比如，对于敌人，收买手段已经是可以采取的极限了，而妄想和敌人谈论仁义道德，攀交情拉关系，或者竟想认敌作父，历史上除了极其个别的“化敌为亲”的例子，其余大都是不现实的。

下面，笔者不畏辛苦，将“亲缘→感情→收买→说服→威慑→惩戒→消灭”这七种手段逐一说明。为了叙述方便，同时也为读者阅读方便，笔者将这七种手段命名为操控的“七种武器”，下文即以“七种武器”称之。

1. 七种武器之首：亲缘操控

亲缘手段是七种武器中最厉害的武器，杀人不见血，制人于无形。相信熟悉老子道家柔性谋略的人对亲缘手段一定能理解得很透彻。历史表明，亲缘手段是最重要的操控手段。

俗话说:“虎毒不食子”,这句话是指在生存斗争中,动物的天性里存在着同类相依的本性。借用到社会竞争中,自然是指一家人比两家人可靠;自己人比局外人可靠。还有句老话叫“打虎亲兄弟,上阵父子兵”,讲的就是斗争中要老少爷们一起上,团结起来一致对外。上面这些话都反映了一个道理:在社会斗争中,具有亲缘关系的种群能够更好地合作,更少地斗争。这就是说,历史上的你砍我剁、血影翻飞,大多是发生在两不相属的人们中间的;即使有着兄弟反目、父子成仇的个案,也是少之又少。故此,我们可以说,亲缘关系是一种相对稳定和牢固的关系,人们可以大胆依托亲缘关系进行搏杀。

中国人素来讲亲缘,把亲缘特别是血缘之间的情分看得比什么都重。即使在生活节奏如此之快、迁徙移居如此之频的当今社会,“血浓于水”依然是中国人固守不移的传统理念。也正因为如此,才产生了人们以亲缘关系编织网络,依靠亲缘关系操控别人的现象。

利用亲缘关系实施操控,是所有操控手段中最安全和最有效的手段。下面结合案例分析:

《三国演义》中记载着以亲缘手段控制别人的例子有很多,其中“无谋何进作三公”的何进就是有一例。话说汉灵帝呜呼哀哉之后,太子辩柩前即位。太子之母何皇后屠户出身,儿子年幼,孤儿寡母奈何不了外面一帮如狼似虎的大臣,也治理不了天下汹汹的百姓。幸亏何太后(太子即位后升了一职)有个杀猪大哥何进。这何进在灵帝死前由于妹妹的关系得到重用。老皇帝死了,小皇帝年幼,权力出现了真空,急需有人填补,何后自然就要让何进来帮忙。这就如同小妹被人欺负了,大哥要出马砍回来是一个道理。更何况对大哥来说,这个小妹贵为太后,只要搞定小妹,高官厚禄、封妻荫子不在话下。有了功名富贵作饵,何大哥当然要挺身而出,甘为何后母子保驾。

抛开亲情的表象不说,我们用冷静的眼光来审视这一事件的本质:何

后母子初登大位，母弱儿孱，无力控制大局，必须得有人支持、帮助和维护。因此，用亲缘关系控制何进，使其为马前卒，这是一个理性博弈的结果。从利益角度分析，何后这一举动显然符合利益成本计算法：自己娘家人，肯定能很好地听自己指挥，为自己坐江山效劳。假如江山被别人夺走，第一个死的是何后母子，第二个死的就是何进。因此，太后命何进“参录尚书事”，以供驱策。

这何进由于妹妹而掌大权，受人之恩不相忘，何况是自己的妹妹，更应该努力维护，拼命效力。果然，有一次何太后与董太后在后宫一次宴会上掐起来之后，何进闻讯赶来，把董后驱逐并暗杀，把国舅董重一家老幼良贱尽行杀害。此后，董后一支因着与何后的一顿吵架而灭亡了。再后来，何进想杀太监张让等，结果张让做了何后的工作，何后把何进叫来恩威并施，入情入理说了一大套，何进只好乖乖落实上级指示，不敢再造次了。

可惜的是，何后虽然运用亲情手段驾驭何进为其帮手参赞政务，然而那何进毕竟屠户出身，最终坏了何后的大事。目前虽无证据表明何进作屠户时沾染了职业病，可事实上何进头大无脑其蠢如猪。他不听朝中谋士反复劝告，无视一帮太监政敌如狼似虎地觊觎他，竟麻痹大意毫不设防，一意孤行走上末路。历史反复证明，太监虽然比常人少了一样欢喜宝贝，却又比常人多了一副恶毒肝肠。于是，宫中政变，何进被砍作两段，其头如球，飞出宫门，想来当时的情景定然煞是好看。可怜这个令人又好气又好笑的何进，本无才能，冒忝大位，身死宦官之手，最后落得荣华富贵一场泡影。

却说无谋何进受诛，何后母子也跟着倒霉。少帝先被太监劫持，被夺回之后，又被董卓所废，最后被害死。何后更不用提，当然也就跟着失势了。从博弈学的角度来衡量何后的做法，她依靠亲缘手段驾驭亲兄弟为自己效力，这自然是对的。但是从经济学的角度来看，即使运用亲缘手段来实施操控，也不能被亲情蒙住了双眼，滥用亲人，特别不能用那些尸位

素餐和烂泥巴扶不上墙的人,否则,就很可能坏了自己大事。想那武则天当年登上皇帝宝座,也是势单力孤,虽然她也极力提拔自己娘家的人作奥援,用亲情控制武家子弟为其服务,但是,她对武氏子弟并不过分倚重,反而重用那些有才能能办事的大臣。因而,武则天没有走上何后的老路,也没像何后那样被人迅速端了老窝。

言归正传。以亲缘手段操控别人为己服务,因为彼此都是亲缘关系或类亲戚关系(这一点在后文有详细解释),所以,利益冲突要比外人间的冲突少些,彼此之间拥有更多包容。因此,用亲缘关系操控别人,具有较高的回报率,也具有较大的安全性。

依靠亲缘关系实施操控是一个很好的方法,现在我们把眼光深入到历史中去,在亲缘控制这个角度进一步挖掘,还可以发现更多新的东西。

比如,利用亲缘关系操控,其对象不但可以是与自己有亲缘关系的人,还可以是对方的亲人。就事说,还可以利用此手段,通过操控别人的亲缘关系,借力打力,以别人的亲缘关系来操控其人。假如,想要控制某人,但是却无法找到有效方法,此时,不妨先通过手段操控其至亲,然后,通过此途径进而操控目标。在电影里面,我们常常看到,一些黑社会反派分子绑架主人公的儿子、爱妻、父母用来要挟主人公,企图靠此手段操控主人公。这是一个常见的能量传递、借力打力的例子。在现实中,如果人们无法接近一个人,则可以通过接近他的至亲,然后,以能量传递的方式,成功接近此人。当年那个富家公子想得到杜十娘,无法实现,就通过接近李公子,通过操控李公子来实现目的。同样,当需要打击竞争对手的时候,如果无法直接对对方发力,可以打击与他具有密切亲缘关系的人。当然,打击效果也会通过某种渠道传递给此人。

下面,我们来看一个案例。

《三国演义》中讲到刘玄德在新野县遇到徐庶,拜为军事,用徐庶计袭樊城,败曹仁,震动曹军。曹操叹息徐庶为刘备所用,说:“惜乎贤士归于

刘备！羽翼成矣！奈何！”意思是，刘备的帮派中有如此干将，帮派势力大增，怎么办啊？他的重要谋士程昱乃出一计，把徐庶老母骗到曹营，并放出风声。徐庶是至孝之人，如今老母被囚，方寸大乱；同时亦深知曹操是那种“宁可我负天下人，不教天下人负我”的人，如果仍然留在刘备身边出谋划策，必然遗祸老母。因此，不得不亲到曹营救母，后来他被曹操强行收走。程昱的这一计谋，其实质就是利用亲缘手段来操控别人。不过，没有以直接的亲缘关系为依托，而是间接用亲缘关系来操控人。

我们采用前文提到的阴阳对位的研究方法分析可知：亲缘关系不仅有你我之分，还有有无之分。因此，不仅可以依靠自己的亲缘关系和别人的亲缘关系为手段展开操控，而且，还可以在“无”中生“有”，把没有亲缘变成有亲缘，通过“认亲”的方法来实现操控。

“认亲门”事件由来已久。权力场上的认亲不同于风月场上干爹干女儿之间的相认，而是一种借力打力的方法。通过认亲这一手段，与对方建立“类亲缘”关系，以此关系来操控对方。我国古代宫内太监之间的拜干爹、收干儿，都是双方间缔结“类亲缘”关系得无中生有的例子。

翻开史书，这样的典故多如牛毛。当年安禄山认杨玉环为母就是一个众人皆知的典故。后来的蒋介石纵横官场，很大程度上靠了大认干亲。没有利害冲突时，盟兄干弟是打天下的资本；有了利害冲突时，拜了盟兄灭盟兄，认了干弟害干弟。心狠手辣，收放自如。无怪乎后来李宗仁评蒋介石时说蒋统兵带将极其低能，但用阴谋诡计则常有神来之笔，一石三鸟还可左右逢源。看来，此论果然有几分道理。

为了更好说明，笔者仍以《三国》举例。当年刘备用亲缘手段大搞帮派，他、关羽、张飞共谋天下的手段，其实质就是以结义的方式缔结“兄弟”式类亲缘关系。前面讲到历史上有许多依靠亲缘手段操控别人的例子，但刘备之所以是高手，是因为他不仅能够在实际行动中顺利地缔结这种关系，而且能够在舆论和思想上为这种控制行动找到理论依据。他公然

叫嚣说:“兄弟如手足,妻子如衣服。衣服破,尚可缝;手足断,安可续?”他的意思就是说,手足断了,就没有兄弟帮自己打江山了;没了江山,也就没了妻子。妻子没了,还可以再娶,只要有兄弟就有江山,有江山自然就有了妻子。

总之,利用亲缘关系实施操控是一种非常高明也非常高效的手段。由于这种手段以互相之间的吸引和和谐为要,故而是一种柔性控制手段。而因为这种手段最高效也最安全,我们把它列为七大武器之首。如果能掌握了这种手段,则举目天下皆是亲人,又有什么大事办不了呢?即使敌人穷凶极恶,也有办法通过亲缘手段使他众叛亲离孤身作战,这样,拿下他还不是手到擒来么?

2. 七种武器之二:感情操控

感情关系当然比亲缘关系要淡一些,所以,感情操控比亲缘操控的效果要差些。在这里,“感情”可以理解为人们精神生活中的某种情感(以良性居多,也包括恶性情感,比如厌恶、愤恨等),它是人与人之间一种精神的交流和契合。

众所周知,只要是人,就会有七情六欲。人类的感情非常丰富,不仅有爱情,也有友情;不仅有稳定持久的情感,也有瞬间出现的不稳定的情绪。真正的高手,能够全面考量对方的情感,从竞争对手感情最柔软的地方出发,通过不断实施感情操控从而实现对竞争对手的终极操控。

下面,笔者按照逻辑顺序,一层层把感情操控手段剥开,全面探讨利用感情实施操控的方法:

(1) 利用爱情手段操控竞争对手。“三十六计”中的“美人计”,就是利用竞争对手感情上的薄弱环节,以爱情(或肉欲)操控对方,使其心甘情愿地为自己所驱策。范蠡用西施迷惑夫差,王允用貂蝉引诱吕布,都是人们耳熟能详的例子。而且,那些中招之人,不仅心甘情愿被控制,还要大呼

“让美人计来得更猛烈些吧”。官场上的“枕头风”、“夫人路线”,其根本着眼点就是利用感情手段实施操控。

(2) 利用友情手段操控竞争对手。友情是除了亲情和爱情之外人类最重要的感情之一,当然也是人类存在的最普遍的弱点之一。利用友情手段实施操控,是一个古老而常新的话题。下面,我们来看一个利用友情手段实施操控的案例。

明朝嘉靖期间,一代奸相严嵩和大臣夏言同殿称臣。初期,夏言无论是才能还是声望以及官职,都在严嵩之上。严嵩虽然不服气,却也无可奈何。但这严嵩为人城府极严,人又狠毒。他隐藏锋芒,耐心寻找机会。

严嵩打听到夏言是他的江西老乡,于是打算利用这层关系拉拢夏言。一天,他备下酒宴,亲自到夏府登门邀请。谁知夏言根本不打算结交严嵩,给了严嵩个闭门羹,避而不见。严嵩心里恨得牙痒痒,表面上却谦恭到了极致。他跪在堂前,高声反复朗诵自己的请柬。夏言听到后大受感动,以为严嵩真对自己如此仰慕(当然此人是个爱慕虚荣之人),于是折节下交,两人遂成了朋友。

严嵩在没有门子的情况下都能钻出这样一个门子,其为人心术之深也就可想而知了。所以,一旦结交,严嵩肯定会抓住夏言的弱点大举进攻,什么良言美语,什么字画古玩,高举着“正义”的名义一齐甩给了夏言。历史书上虽然没有详细记载,但是,从后来的发展来看,夏言确确实实被严嵩利用友情手段给控制了。严嵩与夏言攀上关系后,夏言非常器重严嵩,并一路提拔他,最后竟然还向皇帝推荐严嵩接替自己的首辅位置。

严嵩利用友情谋到高位,就准备拔掉夏言,取而代之。为了达到这个目的,他对夏言俯首帖耳,言听计从,用友情手段迷惑夏言,让他对自己放松警惕;同时,暗地里搜罗夏言的罪状,寻找机会,欲彻底打倒夏言。机会终于来了。一次皇帝出行,夏言没有按时值班,皇帝对夏言产生了看法。一旦领导对你有了看法,这可是灭顶之灾。严嵩感到时机已到,就露出了

真面目。往日里他和夏言交往时的卑躬屈膝没有了,话语中对夏言的感激涕零也没有了,取而代之的是悄悄搜罗来的证据,以及在皇帝面前指证夏言时的冠冕堂皇和大放厥词,又有皇帝宠信的道士陶仲文,一起添油加醋,作严嵩的盟军。皇帝本来就已对夏言不满,于是大发雷霆,罢免了夏言一切官职,令严嵩取而代之。

到此,严嵩以友情实施操控的过程就已经完毕了。

可以想象,等到夏言丢官罢职之后,那门可罗雀和鬼都不上门的凄凉冷落必定会使他吐血喷天,对严嵩大骂不已;会对自己当年有眼无珠,被小雁啄瞎了眼后悔不迭;同时,也就会对友情特别是竞争场上的友情有了全新的认识。

后来,等到嘉靖帝觉察到严嵩有点专权,于是把夏言招回来,而且位在严嵩之上。这夏言此次回来,再也不如当年一般幼稚;在对严嵩小心提防的同时,独揽大权,把严嵩挤到了一边。严嵩想要再次利用友情手段操控夏言,看来是不行啦。

有明一代,严嵩是头号大奸臣。他在明嘉靖时期把持朝政数十年,甚至把儿子严世蕃也拉进内阁都令人无话可说。可以说,严嵩的政治斗争功夫在当时是天下一流的,因此,他对付夏言应该不在话下。严嵩见夏言气势汹汹来者不善,决定先行退让一步。他一边施展手段拉拢夏言,一边积蓄力量等待反击。夏言经历了一次惨败,他根本不会再被严嵩迷惑了。对严嵩来说,既然不能玩弄夏言于股掌,剩下的当然就是兵锋相见,你死我活了。

史书记载,为了倒夏,严嵩采取以下步骤:

其一,不断依靠自己侍奉皇帝的本事,大吹其牛,大写“青词”,把皇帝吹捧到天上;同时,抓住皇帝喜好玄学的特点,多多结交得道“高人”,以固宠培爱,立于不败之地。

其二,利用自己还受皇帝宠爱而高居上位的机会,暗地收买贪财好势

的太监，让他们在皇帝身边多说自己的好话；同时，把夏言的一些毛病反复向皇帝灌输。这一招，客观上保证了严嵩在这场斗争中获得了不对称信息优势。

这两招一下来，严嵩已经在这场斗争中占据了稳固的防御优势——任凭夏言如何仇视他，只要他不犯低级错误，剩下的，就是他反过手来收拾夏言了。

其三，前期准备工作已经做足，接下来的工作就是寻找机会，发动总攻。嘉靖二十六年，北方蒙古人入侵边关，夏言和一帮主战派力主开战。但嘉靖对自己的军事力量不如对神仙那样信任。皇帝犹疑不定，夏言摸不到皇帝是战是和，为怕将来担责任，只好上疏由皇帝裁决。皇帝本来希望大臣奏请不出兵，打算将来一旦有变可以杀军保帅锯箭了事。这就是通常所说的“功揽于上，过归于下”之意。可惜这次夏言大耍滑头，干脆把这个热山芋丢给了嘉靖，竟然一点忠君的思想都没有，让嘉靖感觉到和他离心离德不穿一条裤子。于是皇帝大怒，准备给夏言点颜色看看。严嵩在一旁早就把皇帝的心思看了个透；他一边顺着皇帝的意思反对用兵蒙古，一边趁机给夏言点点儿眼药。严嵩的政治偷袭让夏言狼狈不堪，一时间陷入了被动。

严嵩抓住机会，穷追猛打，不断扩大战果。他看到时机成熟，干脆公然自己跳出来，上奏攻击夏言专权。不用笔者多说，大家早就已经看明白了严嵩和皇帝为何讨厌夏言和为何除去夏言的缘由。可是，攻击夏言的罪状却是“专权”，这岂非好笑？

不，一点都不好笑。严嵩上疏罗织罪名是权力斗争中的惯用伎俩。当年曹操为了害怕自己被人刺杀，声称自己具有特异功能，能在梦里杀人。一亲兵为他盖被，被他起而用剑杀之。翌日曹操醒来，佯问“何人杀吾近侍”，众人回答后又假装大哭，命人厚葬。临葬时杨修指着坟墓长叹一声说：“丞相非在梦中，君乃在梦中耳。”这句话是什么意思呢？曹操害怕别

人刺杀,特假托自己有异禀,不准别人近前;但又无法将其心意明说(如果说了,那么自己的英明形象就全毁了),于是宣称自己能在梦中杀人。这种伎俩本来明眼人如杨修一眼就看穿了。可是,曹操身边的侍从显然级别不够,竟然信以为真。他没有提防曹操的用心,还以为曹操真的有特异功能可以梦中杀人呢。曹操清醒得很,把大家都忽悠了;近侍信以为真,反被蒙在鼓里,有如一场大梦昏睡不醒一般。所以杨修说是"君乃在梦中"。等到后来曹操要杀杨修了,不说杨修恃才傲物比自己聪明,把自己的小算盘都看透了,也不说杨修参与立储之争必须除去,反而说他扰乱军心,胡乱寻了个理由借机杀掉。在罗织罪名方面,杨修事件与夏言事件实乃异曲同工之妙。

话说严嵩参了夏言一本,老皇帝本来已经对夏言耍滑头不为自己着想生气,一看有人说夏言不好,正好趁机勒令夏言退休。夏言虽然没有被杀掉,但是已经成了死老虎,延口残喘,就等着最后一击了。

其四,斩草除根。一般来说,竞争一旦分出胜负,就可以收手了。严嵩既然已经取胜,就可以让夏老头子在家,种个花钓钓鱼吧。可是,严嵩不是普通人,而是中国几千年官场中有名的狠角色,在权力斗争的功夫上能与唐朝的李林甫和清朝的和珅并称江湖三大高手。对于严嵩这样的狠角色来说,不达目的是绝不罢休的。对严嵩来说,只有置夏言于死地而方能后快:既然早就与夏言撕破了脸,此次如果不置他于死地,将来再来一次咸鱼大翻身,严嵩自己也会死无葬身之地。反正得有人死,与其让我死,不如让你死。于是,严嵩大肆在朝廷散布谣言,说夏言背地里诽谤朝廷(也就是诽谤皇上),同时指使别人告发夏言收受贿赂。嘉靖皇帝正在气头,听人说夏言背着他嘀咕自己,再一看夏言还得罪那么多人,于是,龙颜震怒。嘉靖二十七年,夏言被杀。从此严嵩再也无对手,执掌大权达十五年之久。

在这个案例中,夏言开始时被友情所操控,吃了大亏,这是一个极深刻

的教训;后来他对友情操控手段有了足够的认识和提防,这是可取的。可惜的是他的政治斗争手段实在不高明,而且偏偏生不逢时遇见了严嵩这个绝顶高手,无奈之下只好魂飞冥都,做个枉死鬼吧。

言归正传。我们已经粗略了解了利用爱情和友情手段实施操控的方法。其实,利用感情实施操控,还包括利用人类的感情弱点、利用人类情绪等进行操控的手段。“喜怒哀乐悲恐惊”是人人都有的。只要是凡人,就不会具有佛家的“不动心”的境界;既然动心,就有痕迹;既然有痕迹,人们就能够利用弱点实施操控。历史上真正厉害的角色是不动心——高高在上的时候不动心,不沾沾自喜得意忘形;身陷囹圄时不动心,不妄自菲薄一蹶不振。但是,这样的高手毕竟还是少数,大多数人都会受情绪所制。因此,依靠感情实施操控就具备很大的空间,可以利用情绪对人实施操控。比如,人们生活中常说的“激将法”,就是利用人们争强好胜的心理来操控别人的。《西游记》中猪八戒智激美猴王,《三国演义》中刘备激张飞,用的都是这个方法。

下面,我们结合案例,好好分析感情操控的妙用。

战国时期有个著名的军事家叫吴起,他是一个善于利用感情手段操控别人的高手。作为一国统帅,他平易近人,与士兵同甘共苦;对手下将领关怀无微不至。全军将士都甘于为他效命,虽死不惜。一次,他巡营时发现一个士兵患了疽病,正躺在床上疼痛难忍辗转反侧,医生和士兵聚在周围束手无策。吴起看到这个情况,不顾自己作为主帅高高在上的地位,不顾士兵身上病疮发出的恶臭,低头就给这个士兵吮吸起来。如此这般,患者病痛减轻,竟慢慢好了起来。有人把这个事情告诉患者母亲,说:“大帅仁义,对你的儿子可真好啊。”乍一听,吴起对士兵果真不错。谁成想这老太太早就懂了吴大帅的这一套花活。她听了这个消息,放声大哭。旁人奇怪地问她:“你儿子好了,你哭什么啊?”老太太啼哭着回答:“我儿子得病死了,灵柩还能送回来,我这把老骨头还能为他守守灵。他病好了,我

不知道将来他会死在哪里啊。”

乡人更加惊异,说,你这位大妈真不像话,哪有诅咒自己儿子死的。

老太太哭得更凶,说:“您有所不知。当年孩子他爹就在吴将军手下工作,因为吴将军待他恩重如山视如己出,孩子他爹无以为报,才上阵拼命杀敌,最后死在战场上,至今尸首都没找到。我一人守寡养儿不宜,孩子临走前特嘱咐他爱惜自己。如今,他在吴将军麾下,而吴将军又如此这般待他,将来,他肯定会拼了命报答吴将军的。他的下场,我现在就已经知道了。”

乡人听了,竟然说不出话来。

史书上寥寥几笔,把吴起利用感情手段操控别人为己服务的本领一语道尽。

唐太宗李世民也是个善于使用感情手段操控别人的高手。仔细研究李世民会发现,他以力较力硬碰硬的时候少,借力打力以柔化力的情形居多。他善于用感情手段笼络和驾驭部下,使其为自己的江山卖命。史载,开国功臣李勣病重,需要贵人胡须为药引子。太宗说:“要说贵人,朕是天下第一贵人。老李为我大唐江山社稷立下不世大功,难道朕还舍不得几缕胡须吗。”于是,亲自剪下一撮胡须交给御医。李勣听到这个消息后,强扶病体爬到太宗跟前,放声大哭,叩头不止,额上鲜血淋漓。太宗忙说:“你为大唐建了大功,朕理应如此。”后来李勣成了太宗的铁杆忠臣,死心塌地为李世民效命。

从以上两个案例中可以看出,实施操控不一定要用命令和强迫甚至暴力的手段,感情手段也能达成目的。一般来讲,力能制人,不能制心。而感情手段虽柔,但是却可以渗透到对方潜意识中,让对方心甘情愿俯首帖耳,乖乖为你效劳,甚至可以到了连死都不计较的地步。历史中那些柔性操控段位较高的选手,他们能够在随意挥洒之间,就让别人赴汤蹈火两肋插刀;相反,如果要采取高压手段,其效果就未必如此明显。哪里有压迫,

哪里就有反抗。压迫越是剧烈，反抗越是激烈。靠暴力压迫的手段不可能使别人真心实意地供你驱策。所以，用柔性手段，施展感情操控，要比其他方法效果好些。

老子说："天下莫柔于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。"用了感情操控的方法，虽然手段柔和，但是，只要方向对头，几乎没有人能够逃脱。正如温柔乡能够葬送一代英雄的雄心壮志一样，温馨和睦的感情有时也可能成为一帖送给敌人去阎王殿的请柬。谋略中有一计叫"笑里藏刀"，讲的是对待敌人可以拔出刀子一刀将其毙之，但这还不是最好的办法。因为，要和敌人搏杀，总得经过一番激烈抵抗，结果很可能并不如愿，甚至还可能被对方反噬；所以，最好的办法是马上和他结成兄弟，用感情手段操控他，使他对自己言听计从，信任不疑，然后，在他最软弱最不设防和最松懈的时候，不费吹灰之力就可以将其一刀毙命。这就是"笑里藏刀"之计。不会感情操控，笑得再阳光再灿烂也不会让敌人着了你的道儿，那么，也就无所谓什么动刀了。

善于运用感情操控的高手，就如同一个太极高手，见招拆招，借力打力，四两拨千斤，驭人于无形。这样的高手从不与人争，但是又无人能与他争；从来不显示自己的重要，但是，因为人人与他关系都很要好，所以都离不开他；他从来不多说话，不炫耀自己，他沉默如同一座大山，但是，由于人人都依附在他身上，受他恩赐，吸他养分，所以他越不言，众人越敬重他，他越不炫耀，大家越是推崇他。在不知不觉中，大家都被他编入了一个大磁场，而他就是这个磁场的磁极，手握天宪，将一动一静整个全局尽情囊括殆尽。其势能包藏宇宙，其胸能吞吐天下。感情操控手段如果到了此境界，当然就是不战而屈人之兵，不争而人自服。若此高手，夫复何言？

所以，擅长感情操控就像学会了吸星大法，能将别人的能量和资源在不知不觉中吸走。说句实在话，单单学会了这一招，就已足够把大多数人

陷了进来。所以,感情操控是人搏斗于竞争场中必备之大杀器。我们把这个操控手段列为七种武器之二。

3. 七种武器之三：收买手段

对于大多数人来说,收买手段实在是太重要了。

有些人不善用柔,因而无法用亲情和感情手段操控别人;还有些人心肠太软,刚性手段又不下狠心。但买卖和利益交换行为是贯穿于每个人的日常生活中的,运用利益交换的手段,以收买的方式来实施操控,则是大多数人都能理解和使用的方法。

在详细介绍这个方法之前,先讲一个例子,让大家看看在人们心中,利益是何等重要。

前文讲过,苏秦是战国时期著名的纵横家。他游说六国合纵抗秦,曾佩带六国相印,风光不可一世。之所以能够如此,当然在于他深刻明了人性特别是人性的弱点。合纵失败后,他来到了齐国。当时的齐国是实力最雄厚的国家,齐威王和齐宣王非常赏识苏秦,希望靠他来谋求战国霸权。但是,齐王对苏秦的赏识却招致了齐国大夫们的不满。加上齐国不像秦国那样具有重用外人的习惯,因此,苏秦在朝廷上处境险恶。终于,齐国统治阶级内部暗中派出刺客,把苏秦刺成重伤。刺客在成功行刺后,逃窜于茫茫人海。宣王立刻悬赏捉拿刺客,为苏秦报仇,却一时无法捉到。苏秦伤势已经很重,自度不久于人世,乃设一计。临死前他对宣王说:“我死之后,求大王把我的头割下来悬挂在街头,对外宣称:‘苏秦私通外敌,替燕国做间谍。现在已经把他杀了,如果有人知道他的秘密来告发的,赏黄金一千两。’这样,就能够捉到刺客了。请大王替我报仇。”言罢,泪如雨下,大叫一声身亡。齐王马上按照苏秦所说的办法办了。那刺客看了告示,觉得自己替国家除了间谍,是个国家英雄,而且还听说可受黄金千斤之赏,便公开露了面,齐王立刻派人把他抓住并处以死刑。于是,

苏秦之仇得报。

仔细分析这个案例，不用说，这杀手乃一介武夫，只知武勇，而无政治头脑。他在得到消息之后，并未仔细思考为何苏秦成了国家罪犯，也没弄清赏赐黄金千两的真正原因，被外在的假象所蒙骗了。反观苏秦，由于对人性太了解了，深知刺客此时必然躲了起来。要想杀他，第一件事就是必须使他放松警惕——于是建议齐王颁布假昭宣称自己有罪。另外，光使对方放松警惕还不行，必须能够吸引对方现身，否则就无法为自己报仇。所以，苏秦建议齐王以千金黄金为饵诱骗刺客。想那刺客虽然近身搏斗见血封喉的功夫强于苏秦，但是，他的权力斗争的头脑和心术却绝不是苏秦的对手。尤其对于人性“好利”的弱点，没有苏秦把握得清晰明了，因此，不得不死在了苏秦的算计之下。苏秦的这一计，在一定程度上，就是利用了“利益”操控，具体说是“金钱操控”来实现自己的目的的。

上面的例子说明了一个道理——人为钱死，鱼为饵亡。马斯洛说人的“生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求”是人基本的需求，请亲爱的读者分析一下，这里的五大需求，又有哪一个能够脱离金钱？金钱不仅在人们的日常生活中非常重要，在社会竞争中更是感情的润滑剂，是人生的助推器，是成功与失败的试金石。

利用金钱进行收买只不过是收买方法的一个手段而已。前面已经提到，利益不仅包括物质层面，也包括精神层面。对于“收买”操控而言，用“金钱”收买，使其为己服务是一种方法，使用“精神贿赂”是另一种方法，也能够使其为自己服务。

当年汉刘邦要废太子，满朝文武都没有办法，刘邦的重要谋士张良进谏他也不听，可见是铁了心肠。吕后危在旦夕，不得不捱下脸来，去请教张良。张良以“皇帝家事”推脱，可惜吕后一直缠着他不罢手。吕后当年也是以毒辣著称，对付刘邦固然差点，对付刘邦的兄弟倒是颇有心得。我们看她杀韩信的手段，就已经清楚她的为人。此次她知道自己命悬一线，

死活请张良给出个主意。张良无奈,不得不说出“商山四皓”的名字。原来,这东园公唐秉、甪里先生周术、绮里季吴实和夏黄公崔广是当时天下著名的隐士,四人甘于贫困生活并不喜欢做官,为此专门写下了《紫芝歌》,曰:“莫莫高山,深谷逶迤。晔晔紫芝,可以疗饥。唐虞世远,吾将何归?驷马高盖,其忧甚大。富贵之畏人兮,不如贫贱之肆志。”刘邦久闻四人大名,多次请他们出山,都被拒绝,反而越发敬重。张良道,只要请出这四人,皇上一见他们与太子在一起,自然就不会再提换太子了。吕后闻言大喜,于是派人去请商山四皓。

谁知,当吕后派人去请商山四皓,信使去了许久竟然请不来。后来得知,四人脾气古怪,当年刘邦想方设法都请不来,何况吕后以太子名义去请了。无奈之下,只好再去请教张良。张良骂:“哎呀真笨,请不来,难道还买不来么?”来者恍然大悟,于是,备了厚礼,再往商山,“甘辞厚币”,终于请来了这四人。

读者请注意,这里“厚币”的意思前面已经提了,无非就是给点钱,拿点好东西之类,给点好处罢了,里面也并没有太大的学问。“甘辞”的意思也很直白:所谓“甘”其实就是“甜”的意思,“甘辞”就是说好话,这个意思不难理解。但是,用“甘辞”操控竞争对手门道很多。我们知道,有的时候,不是凭钱就能解决问题的,还需要进行精神上的交流与沟通,特别是通过精神“贿赂”,才能够达成感情的良性互动。仅仅有金钱礼物,没有精神上的互动,则根本无法有效沟通。而且,这个世界上,即使你有钱,有许多事情也未必能办好;即使能办,也要付出巨大的代价。所以,往往有时候,通过精神上的有效沟通(也就是甘辞——说好话),就可以很省时省力地把事情办下来。厚币很重要,但甘辞更重要。古人把甘辞排在厚币前面,实在是很有道理的。如果在厚币的基础上施之以“甘辞”,那么,操控对方的赢面就很大了。

总之,“甘辞厚币”就是物质收买与精神收买双管齐下,在物质收买的

基础上对其精神进行地毯式轰炸，于是，敌人就在我们的物质糖衣炮弹和精神糖衣炮弹面前乖乖缴械了。

接着举上面的例子说。话说刘邦急着要换太子，吕后在下面大做动作，请来了四皓。终于摊牌的那天到了。有一次，刘邦设宴，太子刘盈带着一帮白胡子老头走进来。刘邦看见感到很奇怪，便询问其来历，一问之下，大吃一惊。原来这四人就是自己屡诏不至的商山四皓。他很奇怪地问这四个人："我请了多次你们都不来，如今怎么跟了我儿子呢？"四皓不慌不忙叩首谢罪，说："皇上一向看不起儒生，经常骂不绝口，我们不愿受人污辱，所以才远远地躲起来。今闻太子仁孝，尊敬贤者，善待儒生，天下谁都想为太子效力，所以我们自愿前来。"我们仔细看他们四位说的这话，可知道他们"不愿受人侮辱"，所以甘愿放弃高官后禄而远远躲起来。而太子尊敬他们，所以愿意为太子效力。这也无非是讲，操控别人，并非给以高官、施以金钱就能够解决问题的；要收买对方，不仅要给这些，而且，还要给尊敬，给善待，特别是给予精神上的温馨的呵护。这就是收买操控法的真正含义。

讲到这里，笔者再讲几句题外话。

话说刘邦听了四个老头的话，不动声色，顺水推舟说："那就请你们费心辅佐太子吧。"宴会罢，刘邦回到后宫，见了母子俩，便说刘盈有这四个老头帮忙，如今人心归附，羽翼已成，势难再动。为此，不得不打消改立太子的念头。否则，将引起天下动荡，那大汉江山可就危险了。

然而，刘邦的确非常喜爱戚夫人和赵王如意。而且，刘邦是靠与人打交道起家的，他和吕后多年夫妻，当然很明白吕后的凶险和毒辣。想到自己百年以后，母子俩恐怕难逃吕后毒手，刘邦不禁心里疼痛难忍。戚夫人挟爱自重，发动枕头攻势，到现在已经彻底破产了。她也很了解吕后的为人。此次已经撕破了脸，刘邦死后，自己和儿子是绝对不会有好果子吃的。想到此，也流泪不止。刘邦英雄末路，无力回天，于是勉强劝道："算

了,以后再说吧。你为我跳楚舞,我为你唱楚歌。”戚姬无奈,悲痛之下,为刘邦跳起了舞蹈。看着自己心爱的人心痛万分的模样,刘邦唱“鸿鹄歌”,云:“鸿鹄高飞,一举千里。羽翼已就,横绝四海。横绝四海,当可奈何! 虽有缯缴,尚安所施!”歌曲的意思是,太子的羽翼已经丰满,如今我也无可奈何了。刘邦唱了一遍又一遍,与戚夫人相对泪下,情不自已。

看到了这里,读者一定觉得这个场景很熟悉,对了,当年刘邦派韩信十面埋伏围困项羽的时候,项羽和虞姬也是一个跳舞,一个唱歌。项羽为心爱的女人作《垓下歌》,“力拔山兮气盖世,时不利兮骓不逝。骓不逝兮可奈何,虞兮虞兮奈若何”。同样的英雄末路,同样的无力回天。政治斗争是残酷的,才过了没多久,当年政治斗争的胜利者已经成了政治斗争的失败者。木必先枯而后重生,花必先荣而后凋谢。刘邦荣华了半生,老了之后,竟然连自己心爱的女人都保不住,不得不让我们暗叹权力斗争的残酷性。不过,得意安然,必先退之;失意泰然,必得奋之,这原也是天地间的常理。江山一代一代,后浪前浪,汹涌不止。刘邦的失败,原也在情理之中。只不过张良出的这条计策太过毒辣,这一文弱书生轻轻一动头脑,就已让当年以厚黑名世、扫尽一切人伦、踏碎一切神圣的刘邦涕泪齐流,心力衰竭,看到此时,人们不得不再次目睹斗争的残酷,同时也会再次感叹操控之术的重要了。

言归正传。在历史中,利用手买手段进行操控的例子比比皆是。下面,我们用隋朝杨广的案例作进一步的说明。

话说隋朝杨坚称帝之后,依照历朝惯例,将长子杨勇立为皇太子,同时将其余四子封为藩王:次子杨广为晋王,三子杨俊为秦王,四子杨秀为蜀王,五子杨谅为汉王。这秦王、蜀王和汉王还好说,那杨广可是一个野心很大的人,一心想取杨勇而代之。

但是,要想获得权力这一稀缺资源,尤其是皇帝宝座这一更加稀缺的资源,仅仅依靠一个人单打独斗是绝对不行的。当时晋王杨广正镇守扬

州城，他与宇文述交往密切，基本上可以算作一党，因此，他拉拢宇文述为其卖命。待到确立了操控宇文述的目标后，下一步就是展开行动，步步为营，直到把宇文述拉到自己的阵营里面来。

于是，杨广上奏，要求封宇文述为寿州刺史总管。明眼人已经看出来，这是杨广收买宇文述的一个香饵。宇文述封了官，也知道自己靠谁才得到此位，理所当然把杨广视为恩主。杨广一见到时机已到，便蛇蛇蝎蝎地把自己的意思暗示出来，请宇文述为他出谋划策。

吃了人家的嘴软，拿了人家的手短。已经收了钱，受了礼，就得替人家办事。黑道上都知道拿人钱财替人消灾，更何况一向以公正严明自诩的官场。

按照《隋书·宇文述列传》记载，宇文述弄明白了领导杨广的意图后，就对杨广说："皇太子失爱已久，令德不闻于天下。大王仁孝著称，才能盖世，数经将领，深有大功。主上之与内宫，咸所钟爱，四海之望，实归于大王。然废立者，国家之大事，处人父子骨肉之间，诚非易谋也。然能移主上者，唯杨素耳。素之谋者，唯其弟约。述雅知约，请朝京师，与约相见，共图废立。"意思是说，太子位子不稳当，殿下您有机会。但是，要想更立太子，我们还得继续下一步的工作。皇上听宰相杨素的，而杨素又听他弟弟杨约的。我们搞定了杨约，就可以搞定杨素；搞定杨素，就可以搞定老皇帝；搞定老皇帝，那太子的位置，自然就是您的了。当然了，宇文述这一系列动作都是以经济基础为前提的。

历史记载，杨广是个风流儒雅的人，既然风流儒雅，就必然花钱如流水，因此，除去广筹资金外，惜财吝啬，想必也是应有之意。可以猜想，虽然杨广花钱肉疼，但在宇文述的开导下，他也明白了"眼下虽然花去大量银子，但是，一旦当上了太子，杨家未来的花花江山就是您的了，那时就可以富有天下"的道理。于是，杨广大喜，当即让宇文述带了大量财宝进京。这是开皇二十年的事情。

杨广用收买的方法而不是强迫的方法使得宇文述愿意死心塌地为杨广卖命,这是本案例中收买的第一个环节。接下来,需要进行第二个收买环节。我们看看宇文述如何双管齐下,大展金钱外交攻势,拿下杨约、杨素,顺利完成杨广交给的任务的。

宇文述到了京城,找到了大理少卿杨约。杨约是当朝宰相杨素的亲弟弟,杨素凡有所为,都先与他商量,然后再去做。宇文述摸清了情况后,就多次借故宴请杨约。历史记载,杨约好赌。宇文述便在宴会后与杨约赌博,乘机偷偷大出老千,将珍宝尽情输给杨约。杨约为人贪财,本来就对宇文述带回京的珍奇宝玩欣赏不已。但是,他也不是简单人物。刚开始喝多了玩,玩了赢,无非是主客博一笑而已。后来次数多了,赢了宇文述大量金钱和珠宝,杨约警觉起来。他问:"您怎么有那么多珠宝啊?"宇文述回答说:"此晋王之赐,令述与公为欢乐耳。"就是说,这是杨广命令我特地送给你的。杨约听了以为中了别人的圈套,于是大惊失色道:"究竟是为什么呢?"宇文述回答说:作为大臣,操守良好、尽忠报国是人臣应该做到的,但是,真正聪明人,不仅能够履行正道,而且能够根据事物的变化,作出通达的变化,不拘泥于法。古往今来,凡是有作为的君子,无不适应时事,随机应变,以保全自己。你和你哥哥都是非常聪明的人,为国家建立了伟大的功业,功名盖世,秉公报国,已经执掌大事很长时间了。您和令兄固然心底无私,但是,在朝廷之中难免会得罪人,而且,执政年月越长,得罪的人越多。现在,太子心里有想法,却根本没法执行,所以太子对令兄弟厌恨已久啊。您和令兄虽然受爱于皇上,但是,想要扳倒你们的人也很多啊。假如有一天皇帝一旦龙体归天,那时还会有谁来庇护你们兄弟俩呢?太子是皇帝立的,你对他又没有什么好处,等他当了皇帝,显然你们俩不会有什么好下场。幸亏现在太子不受皇后喜欢,皇上又一直都听皇后的,所以皇上有废黜太子的想法,这事您也知道。现在,如果您的兄长杨素宰相能够说句好话,请求皇上立晋王杨广为太子,那么,晋王必

定非常感激你们兄弟两个。那时,“则去累卵之危,成太山之安也”(《隋书·杨约列传》)。——宇文述的话是一篇好说辞,如果他仅仅拿着东西去见,不用精神贿赂大戴高帽,讨不到杨约的欢喜,照样办不成事。这是收买的第二个环节。

杨约仔细想了一下,认为他说的有道理,于是去找他哥哥杨素。杨素官居宰相,朝廷的动态、官场的斗争早就是行家里手,对太子杨勇不受宠爱也非常了解,寻找“下家”的愿望原本也很迫切。无奈有些事情明明如此想,却是不能说出口的。他听说杨广派来的人和自己的弟弟接上了头,这条路子走通了,当然大喜。杨约操控杨素的方法,就是前文提到的亲缘手段,这里不作详细分析。但是,这个环节是整个计划中至关重要的一个环节,也是打通杨广杨素关系的最关键的节点。

此后,杨广为了早日实现夺储计划,更是展开了前所未有的“收买”攻势。他将长女南阳公主许配给宇文述的次子宇文士及,先后赏赐宇文述财物无数。并且,在宇文述的帮助下,给杨素兄弟提供了大量的金钱炮弹。(其实历史还记载独孤皇后为了立杨广,也赐给杨素许多财物。这杨素果然老道,吃了“原告”吃“被告”,详情读者可以翻翻《隋书》,这里不再赘述。)于是,第三步收买计划完成。与杨素兄弟的合谋下,终于在开皇二十年十一月,太子杨勇被废黜,晋王杨广被立为皇太子。

现在让我们回过头来,看看整个事件的流程。杨广→(收买)→宇文述→(收买)→杨约→(通过杨约收买)→杨素。在这个过程中,杨广虽然干得很艰苦,但操控手段很成功。

其实,我们不必高估杨广的学识。他之所以成功,并不一定在理论上搞明白了“收买”操控的原理。不过,既然有了想法,又有许多金钱,当然可以不停地试,直到成功。无论如何,杨广在整个操控过程中,付出的是物质资源和精神待遇,换来了一连串人的归附。虽然历史上杨广是一个反面人物,而且他的操控过程未必是理性的认识的产物,但这并不妨碍人

们研究他在整个事件中的操控之法。

4. 七种武器之四：说服洗脑

上文已经说了，希特勒组织纳粹党，吸收大众，进行宣传，凭的就是说服和报纸，一张口，一支笔。据报道，当年进攻苏联的那些德军，在冰天雪地中爬在战壕里哆哆嗦嗦发抖的时候，从广播里听到希特勒的演讲，“有如电击”，振奋不已。从这里我们可以看出说服洗脑手段的功效。

首先举个案例，让大家看清“说服”操控的真谛究竟何在。

话说曹操的儿子曹植七步成诗，文思敏捷。他的哥哥曹丕无论文采还是天分都远远落后于曹植。因此，曹操想要废曹丕而立曹植。一废一立，各有利弊。曹操心里反复斗争，还是定不下来。这天，曹操把谋士贾诩叫进宫来，屏退左右，说起自己的打算，问贾诩有何看法。

贾诩是曹操身边很厉害的谋士，但是他的伪装很深，并没有让曹操看出他其实是个太子党。曹丕和曹植在争储斗争中落了下风，很恐慌，就跑去向贾诩请教办法。贾诩建议他加强自身道德气度的修养，躬行寒士的学业，夙兴夜寐孜孜不倦，不违背人子之道。贾诩的建议是一种以静制动、守而不失，以待敌之可趁的高明斗争技巧。由此可见，贾诩其实是偏向曹丕的。

可以，虽然心里这么想，嘴上却不一定要这么说。历来在立储的问题上，不知道栽了多少名臣。况且“疏不间亲”，你不知自己哪句话说错了，就会招致杀身之祸，这是一层意思。另外，曹操之所以左右为难，是因为两个人都有他中意的地方。如果贸然肯定曹丕而否定曹植，就相当于他贾诩直接否定曹操的一部分想法。那结果很可能引发曹操的逆反心理。那样，曹操就会问：“曹植为何不行？”这样，可能导致曹操的抵触情绪。因此，这不是最好的方法。最好的办法就是让曹操自己琢磨过味来。

闲话休提。曹操问完贾诩之后，期待贾诩给他回话。这贾诩老奸巨

滑，一脸沉思状(其实早就想好了)，半天也不吭气。曹操见他不说，又问他。他还是咬牙不说。曹操急了，说："我问你半天，你也不回答我的问题，这是为什么啊？"——注意，曹操已经上了套了。贾诩慢悠悠回答说："我在想一件事，想得出神，因此没有回答你的问题。"曹操又上了套，问："你在想什么事啊？"贾诩又沉思半晌，等到吊足了曹操的胃口方说："我在想袁绍、刘表父子的事呀。"袁绍、刘表大家都知道，这两人英雄一辈子，都因为废长立幼，结果把自己多年打下的江山丢掉了。而这两个人的江山又都是毁在曹操手上的，因此曹操对此事感触尤深。贾诩点出这两个人来，非常巧妙地传达给曹操立曹丕的意思，但是，他引而不发，等待曹操自己悟出这个道理来。果然，曹操一听，马上联想起袁绍、刘表家败人亡的旧事来，同时也明白了贾诩的心思。于是他哈哈一笑(此笑并非惯常假笑)，从此定下了决心，再也不提废曹丕立曹植的事了。

曹操立储的例子表明，在激烈的政治斗争中，如果你看不懂，那么千万不要多说，否则可能要付出惨重的代价；如果你看懂了，一定要巧说。如若不然，强逞口舌之快，很可能给自己埋下致命祸根。之所以会出现这种现象，是因为权力斗争是最激烈最复杂的斗争，也是得利最大的斗争。在权力斗争中，些微细小的错误，都可能导致万劫不复的恶果。所以，如果说服洗脑运用得好，是可以操控竞争对手所向披靡的；相反，如果运用得不好，那么，还不如三缄其口来得保险。

关于说服和辩论，历来有许多参考书籍可以学习，其间的口才技巧也数不胜数，演讲书上都已写得明明白白。在这里，笔者准备结合历史史实，对运用说服手段实施操控谈点浅见。

前文提到，有有有的好处，无有无的好处。运用这个逻辑研究说服操控可知，在人们用"说"的手段来服人的同时，也绝不能够忽略"无"的妙用。

首先，要想以理服人，必须正确把握"说"和"不说"。

读者万万不要以为说服操控,就是把自己的理由滔滔不绝地灌输给对方。固然,要说服别人,归根到底还是离不开“说”,但,不说,同样也是说;有时候,不说,能取得比说还好的效果。

比如,要说服对方,不一定要耳提面命;有的时候,身教胜于言传。再比如,想要驳斥对方,不一定要面红脖子粗的与竞争对手声嘶力竭地辩论;适当的沉默,往往会令对方不知所措。动辄滔滔不绝,比不了“万言万当,不如一默”。学会了什么时候说,什么时候不说,这就懂得了有和无在“以理服人”中的妙用。正如管理的最高境界就是不管一样,说服的最高境界就是不说。个中道理非常微妙,为方便大家参详,有段稗史“不得不说”。

相传朱元璋得了天下,皇帝当得很过瘾。一日无事,上得殿来,看着周围富丽堂皇,踏着脚下金砖碧瓦,不禁大为得意,一时放松,竟然说了一句:“想当年老子要饭的时候,连顿饱饭都吃不上。实在混不下去才来当兵,没想到如今竟当了皇帝。”小朱不过随口一说,过去也就无事了。偏偏此时有个油漆工在大殿顶上刷漆。他听到神圣的上天之子小朱说出这样的话来,顿时大吃一惊,弄出声响来。小朱也吓了一跳,再一细看是个工匠,也就没在意。可是等了一会,他琢磨过味来。原来政治这个东西,不管多么肮脏,表面上却一定要糊上仁义道德、为国为民的大牌子来——如此,才能唬住那些升斗小民、贩夫走卒之类。可是刚才他竟然在无意中说出了真心话,而这句真心话竟然被一个下人听了去,将来一旦传出去,岂不是被人家笑掉大牙?对于一向神圣的皇帝,在人前露了老底,这还了得?所以,朱元璋气哼哼回转过来,准备杀掉木匠灭口。谁知,等他站在大殿里叫工匠下来的时候,工匠竟然不理不睬,专心致志地干着手里的活。朱元璋派小太监把木匠拉下来,木匠咿咿呀呀手舞足蹈地比画,原来竟是个又聋又哑的漆工。顿时,朱元璋已经悬起的杀心放了下来。由是,工匠逃脱大难。事实上,这工匠既不聋也不哑,而是一个很聪明的人;他一听到朱元璋说出了这句没水准的话,登时就知大事不妙。等朱元璋回

过头来想杀他的时候，他已经想好了对策。如果不靠装哑巴，那么，无论你讲什么保密啊、不为外人道啊等等的辩解之词，相信都无法控制朱元璋的杀心。相反，假装哑巴，不说话，不作声，却比公孙龙苏秦之类的雄辩滔滔功用还大。此时无声胜有声，不说话时胜说话，我们说，在说服操控中注意分清“说”和“不说”的妙用，讲的也就是这个道理。

通常，人们主要关注如何用语言说服别人，很少有人注意到“不说”的好处，笔者在此从这个角度把生活中的道理挖掘出来，与众读者共同分享。

其次，在“说”中，仍然可以分为有和无，具体来说就是“说什么”和“不说什么”。为了用语言操控别人，必须要知道说什么和不说什么。所说的话，所传递的信息，一定要为了有效操控对方服务；有些话是废话，有些话是画蛇添足的话，就不能说。这样看来，即使是要“说”，也有说什么和不说什么之分。要注意在说服别人时信息的选择。

选择“说什么”和“不说什么”，是成功说服和洗脑的关键环节。有些话一定要说，只有说出来，才能够成功操控对方，使对方按照我方思路行动。有些话绝对不能够说，一旦说了，就可能导致整个操控行动的失控。此时，无论如何，也是不能够说的。

有这样一个案例。战国时齐国有一位齐威王，在他刚即位之时，不理朝政，吃喝玩乐，九年不管国家大事，甚至连国家打了败仗也并不放在心上。齐国的大臣们非常着急。

有一天，一个叫驺忌的琴师来见齐威王。原来，威王一向喜好音乐，他一听有琴师求见，便叫人把驺忌带了进来，请他弹琴给自己听。驺忌正正衣冠，庄严神态，摆出一副准备弹琴的样子，但是却呆坐半天并不动手。威王不解，问驺忌弄什么玄虚。驺忌回答说：“臣不仅会弹琴，而且还懂得弹琴的诸多深奥的道理。”随后就“一、二、三，甲、乙、丙”地讲了半天理论。威王前头还礼貌地听着，到后来不耐烦了，着急地说：“你说得很好，可是

你怎么不亲自弹弹让我听听啊。”骀忌听了哈哈大笑,说:“大王知道我是琴师,希望听我弹琴。但是,您看见我只摆架式不动真格的就不满意了。那么大王,全齐国人都知道您是大王,希望您也‘演奏’一下王者之音。可是大王拿着齐国这把大琴,九年了也从未‘弹’过一回。那么,全国人不是对大王更加不满意了吗?”威王一听马上明白,于是说:“您哪是在谈琴啊,分明是在劝诫我啊!”于是,二人谈论起国家大事来。骀忌向威王提出了许多良好的建议,威王大喜,便拜骀忌为相,帮助自己治理国家。

我们来看骀忌是如何通过语言实施操控的。齐王上任九年,不理朝政,按说是个荒淫无道的大王。本来照实说,也未尝不可。但是这样,就会伤到齐王的自尊心,使得事情适得其反。所以,这些话,虽然反映事实,却也必须剔除,打死也不说。而有些话,比如劝谏威王勤劳国事,必须得说,只是要说得巧妙,让对方能够接受。于是,就产生了下一个环节:如何说得好?

第三,说得好和说不好。决定了说的内容之后,还有说得好和说不好之分。一般来说,即使同样是说服洗脑,也有方法对头不对头,语言组织丰富不丰富,观点立场正确不正确之分。说得好,对方听得口服心服,这是最佳选择;说不好,对方就可能将你的话当作耳旁风,从而枉费心机,竹篮打水。所以,说得好与说不好实在很重要。

上文提到,骀忌在成功说服威王之后,又害怕威王听信身边的谗言,于是就又跑到威王身边,进行新一轮的说服洗脑。

骀忌说:“有一天,我打扮好了自己,对着镜子看看,觉得自己非常漂亮。便问妻子说,‘我和城北的徐公比,到底谁漂亮?’妻子回答说,‘您是最漂亮的,徐公哪里比得上您啊。’我将信将疑,于是又问自己的妾说,‘我和徐公哪个漂亮些。’小妾回答,‘当然是您啊。’过了一会儿,我的一位朋友来拜访我,我顺便问他,‘我和徐公哪个漂亮啊?’我的朋友马上回答,‘徐公怎么能和你比啊。’于是,我心里美滋滋的,认为自己是最漂亮的。

谁知第二天,我正好遇见了城北徐公。仔细一看,原来他比我漂亮多了。于是我便开始反思起来:我妻子说我漂亮那是因为她对我比较偏爱;我的小妾说我漂亮,那是因为她害怕我讨好我;我的朋友说我漂亮,那是因为他有求于我。”

讲完这个故事,驺忌说:“我明明比不上徐公,他们却一定要说我漂亮。可见,我要想听到真话,该是多么困难啊。如今,大王土地广阔,宫中美女都想讨好大王,朝廷大臣都害怕大王威势,各地百姓都有求于大王。这样看来,大王您被蒙蔽的程度,岂不是比我更厉害?”

威王听懂了这个道理,对驺忌的话非常赞同,于是下令,在全国范围内,无论是大臣还是百姓,只要直言指责他的过失,就能够得到重奖。于是,威王执政日益开明,齐国开始蒸蒸日上。

以上的这个例子是一个巧妙说服的例子。驺忌选了一个非常好的切入点开始言说,最后一点点引出自己的主题。逻辑严密,结构紧凑,言之成理,威王完全被征服了。

在历史上,类似的例子还有很多,比如《触龙说赵太后》一文,大家仔细看看,就知道说得好与说不好的区别了。

一般来讲,大多数演说教材都告诉人们如何才能说得好,笔者不打算赘述。其中种种方法技巧,都可以在认真学习后熟练掌握及运用。在这里,笔者想点出“说得好”与“说不好”的另外一层意思。

通常而言,大家普遍都认为“说得好”证明此人有能力有口才,适合去说服别人;说不好就意味着没有说服操控的能力。殊不知,说不好,有的时候能够收到比说得好更好的效果。比如,你说得好,非常精彩,对方反倒怀疑你滑头,有所图谋,会对你提高警惕,这样就不容易操控对方;说不好,木讷,对方反倒认为你虽然笨拙,但是老实,可信,就不会对你提防。此时你说什么都容易让对方相信,因此反倒方便了操控竞争对手。大辩若讷,大巧若拙,说的就是这个意思。所以,衡量“说得好”与“说不好”的

唯一标准就是能否顺利进行操控。我们认为,只要能够实现操控的说服,就是好的说服,就需要大力提倡;只要不利于成功实现操控的说服,就是不好的说服,就必须要坚决改正或杜绝。

有人说,你说的道理有那么玄奥吗?既然读者有不信的,我们可以找出证据来。

楚汉相争之时,天下英雄辈出。后来刘邦灭掉项羽,削平诸侯,坐稳了江山,于是考虑千秋万代的大事。他的儿子刘盈不受喜爱,刘邦宠爱戚夫人所生之子如意。戚夫人由于受刘邦恩宠,因此日夜在刘邦耳边絮叨,希望更立太子。为了自己百年之后戚夫人母子的安全,刘邦遂决定立如意为太子。但是,刘邦也是一个非常有手段的人。我们看他的一贯作为,就知道他是借势而不谋节的人,也就是说,他善于造成有利于自己的客观形势,让别人把他想要说的话说出来,想要做的事做出来。这一点,从当年他称帝时的虚伪态度就能够看出来,当然,他迫于形势不得不分封诸王,待到回过头来反手一一剪灭,用的也都是这个手段。这一次,他决定换太子,但是,还需要和大臣商议,希望等自己提出来,诸大臣附和自己的意见。可是,当刘邦提出之后,大臣众口一词,极力反对。众大臣中文臣墨客也并不在少数,说什么废长立幼古来取乱之道,言之凿凿,妙语如莲,可惜刘邦决心早定,不肯听从,而且大倒苦水,希望他们明白皇帝苦心。正在此时,忽听有人大叫:"不……不……不可以。"刘邦顺声一望,原来是大臣周昌。这周昌是个结巴,素来正直。刘邦怒道:"为何不可?"这周昌本就说话不利落,看见皇帝发怒就更着急,一时连话都说不出来。好一会,周昌才挣扎着说:"臣口不能言,然臣期期知其不可。陛下虽欲废太子,臣期不奉诏。"听了周昌结结巴巴的话,看着他着急失措的样子,刘邦忍不住笑起来。于是,刘邦转移话题,不再说换太子之事。

人们看到史书中的这一节不禁要问——连那么多大臣都说不了皇帝,一个结巴怎么能说服他呢?

原来，周昌为人耿直，这是刘邦素来知道的。而且，周昌口吃严重，刘邦平常并不把他放在眼里，起码，不曾对他产生过戒心。刘邦做了皇帝，天下最大的事儿就是如何保住皇位；这周昌如此水平，根本不会引起刘邦对他的防范。这正是刘邦的帝王心术所在。历来皇家之事，易争不易和。皇帝家事，外人如果插手，一个弄不好，就可能自身先完蛋。我们假设如果是刘邦猜忌甚深之人——比如韩信——前来说项，那会发生什么情况呢？笔者揣测，刘邦必定会认为太子与权臣勾结一室，那么，其后果很可能不妙了。

况且，周昌为人正直，素为人们尊重，刘邦一向知他忠诚。有一次，周昌进宫奏事，正赶上刘邦搂着戚夫人寻欢作乐。周昌见了，转身就走。不料刘邦见到他之后，产生了玩笑之心，存心要逗逗这个老头。于是，追出殿外问："你怎么走这么快？"周昌无法，只好转身跪下，准备奏事。谁想刘邦那老流氓的本色又暴露出来了。他并不答话，伸开双腿，骑在周昌脖子上，厉声问他说："你见了朕，什么不说就走，简直不把朕放在眼里。你把朕当成何等君主看待，实在可恶！"周昌见刘邦这样无礼，心里着急；再加上自己口吃，一时说不出话，好半天才憋出一句："臣臣臣看陛下乃桀纣之主。"刘邦听了，哈哈大笑，不仅没有介意，反而把他放了起来。细看刘邦的一生，就可知道此人刻毒：当年韩信无意中说了他一句将兵不过十万，而自己带兵多多益善，就被他怀恨在心；此时周昌如此咒骂，他反倒不恼怒，可见心里确实没有提防周昌。

此次周昌阻止刘邦更立太子，虽然口才拙劣，表演笨拙，但是，却让刘邦开怀大笑，原因在于他知道周昌对他忠心耿耿，而且确实也是操劳国事之人，再加上众人反复劝谏，正好借此收篷，遂转过话头不再提及此事。这周结巴在关键时刻保住了太子，吕后一直躲在后面偷听，下朝之后，据说吕后竟然给他跪下，感谢他保太子之恩。

从上面的故事可以看出：说得好固然很好，说不好也有说不好的妙用。推及开来，真正聪明的操控高手，在需要以理服人的时候，不仅知道

何时该夸夸其谈,一语中的;也知道何时该装疯卖傻,言不及义。这些人不仅知道何时应该说得好何时需要说不好,而且也能轻而易举地做到。不以语言去说服别人,不用不该说的话去说服别人,甚至不用漂亮的语言去说服别人,这就是“无”在“以理服人”中的妙用。

以上,我们对于“以理服人”进行了肤浅的研究。为了更好地让读者看明白,我们再把思路重新理顺一下:

说和不说,指的是要掌握“以理服人”的时机——时机到了,就得说,就需要摇动如簧之舌,努力说服对方,让对手乖乖被你控制;时机未到,就不能说,就必须隐忍沉静,装聋作哑,一句话一个字也不能说。

说什么和不说什么,是指要掌握“以理服人”的内容。在“以理服人”过程中,哪些话能拿出来说,哪些话不能拿出来说,必须在前期做好信息甄选工作。如果把不该说的话(即使是真相)也说出来,则亦可能影响说服效果,因而也会就增加控制的难度。

说得好和说不好,是指“以理服人”的形式和效果。说得好指语言精彩、口才通畅、辩才无碍,这是说服别人所必须具备的前提条件;但是,有时候说得好听,并不完全管用。说得不好,也有它的用处。要掌握“语言洗脑”的操控手段,这个道理不能不明白,这种露拙的手段也不能不掌握。

什么时候说,说什么,怎么说;什么时候不说,不说什么,怎么说不好,这些都是说服洗脑的道道。笔者过去曾对口才辩论下过一番大工夫,最后读书数卷头昏脑涨茫无所得,盖因市场上所售之口才书籍无一不是讲“如何说得好”这一内容的。至于其他内容,则几乎没有涉及。待到有一日看曾国藩,书中讲,此人得道之后,与对方交谈,一脸木讷,闭口不语,往往令竞争对手手足无措,不得不乖乖受他摆布;到此时方发现口才运用的新境界。

说服操控之法博大精深,可根据对手、实际、环境不同而千变万化。实施说服操控,不能拘泥僵化,而应灵活应变,正所谓“运用之妙,存乎一心”是也。

第五章　操控的七种武器(下)

1. 七种武器之五：威慑手段

在谈威慑手段之前，先谈谈人性。

只要是人，就难免会有这样或那样的缺点。有的缺点可以克服，有的缺点不易克服。这些不易克服的缺点，就是人性的弱点。

从理论上讲，每个人都存在人性的弱点。这些弱点，就如同箍桶理论中的短板一样，决定了一个人能在事业中究竟取得多大的成就——关云长，忠肝义胆、武艺高强，却因为傲气太盛，最后败走麦城；项羽，一介武神，“力拔山兮气盖世”，却因“妇人之仁”优柔寡断，最后身死东城。在生活中，有许多人聪明睿智、才堪大任，却因为嗜酒好色，关防不严，最后锒铛入狱身陷囹圄；还有些人志向远大身怀绝技，却因为一时浮躁意气用事最后功败垂成痛失江山。过往的历史证明了，人性的弱点是决定竞争胜负的关键的短板，若不加设防，很可能危及前途甚至生命。

反过来说，既然人人都有弱点，那么，如果掌握了对手的人性弱点，就很容易在竞争中操控对方，战胜对手。比如，有的人可诱之以利，有的人可欺之以方，有的人可亲而不可敬，有的人可捧而不可压……如此等等，不一而足。

心理学，特别是纳粹心理学，将人性的弱点看得一览无遗。当年希特

勒在维也纳流浪时,学会的最根本的知识之一,就是用暴力裹挟群众,利用群体无意识心理的影响开展政治运动。当年纳粹心理学的一个基础理论是“依靠暴力,可以摧毁对方的心理防线”;另一个基础理论是“群众的整体性活动,可以产生一种被放大了的集体无意识”——这也就在一定程度上可以回答为何德国在“二战”中可以让那么多无辜的人走上绝境。好笑的是,纳粹心理学的根子缘自法国的社会心理学,等到纳粹学会了社会心理学,却回过头来把法国人杀了个一败涂地。当然这是后话。我们现在重新审视人类历史上这场最严重的灾难,可以发现,纳粹心理学的一个理论基点,就是建立在人性中“害怕暴力、敬畏力量”这一弱点之上。

根据荣格和弗洛伊德的心理学的研究,人类在追求自由解放的同时,也同时伴生着一种孤独感和不安全感。为此,每个人不仅需要别人的爱,而且更需要别人的统治、压服和命令。尼采在《查拉斯图拉》中说道:“你要到女人中去吗,记得带着你的鞭子。”这话虽然对女性来说不一定对,但是却反映了人性中敬畏力量、崇尚力量和依附力量的本性。

其实,扪心自问,生活在这个社会上,总是有些东西令人们害怕,比如,那神圣不可侵犯的法律,那渺茫无知的前途和命运。再比如,对邪恶势力、极端势力的担心,对虽然遥远却又不知何时会发生的灾难的恐惧,等等。说到底,每个人都会害怕,都会担忧,都会产生“软弱无力感”——即使连皇帝老儿也会害怕民众造反,连美国总统也会担心遭恐怖分子袭击。可以说,“担心”和“害怕”心理,是沉淀在人性深处可资利用的最常见的弱点。

回到竞争中来,人们会发现,现实生活中的竞争是残酷的。有时候,竞争一旦失败,轻则淘汰出局,重则家破人亡。所以,竞争后果的不可预测性,以及失败后下场的悲惨性,对每一个加入到其中的人来说,都能产生严重的震慑作用。而且,对于那些博弈的高手来说,越是高高在上,盯着的人越多,得罪的人也越多,因此生存环境更加险恶,所以更会谨小慎微,

如履薄冰，比别人顾虑更多，比别人计较更多。

翻开史书可以看到，那些熟于竞争的人，他们从来不会轻而易举地放手一搏，而是会更害怕更犹豫更谨慎。只有这样，他们才能够获得更安全也更长久的结局——相反，只有那些无知小人却又会意气用事，不惜拿“二百五”精神引刀成一快。这样的人，正因为不知害怕，无知者无畏，所以往往死得比别人更早。笔者素来把从事资源竞争比作狩猎——如若狩猎成功，则可以诛虎杀豹逐鹿天下；哪怕些许大意，就很可能被猛兽反噬尸骨无存。有经验的猎人在打猎时从来都不敢麻痹不敢妄动，奈何那些想要打倒“天下”这只极其肥硕却又凶猛异常的猎物的“猎人”，反倒不知进退不知死活。

反过来说，正因为竞争具有残酷性和激烈性，正因为参加到竞争之中的人们比常人更谨慎和更计较，所以，他们也就存在着比常人更多的弱点，比常人更胆小，比常人更可欺。比如，当年韩信不杀钻胯之人，是因为他认识到这种小人“杀之无名”会坏了自己大事，担心自己因为这个无赖而丧失了出人头地的机会。他的害怕和担心在彼时是一种明智，但等到后来刘项相持的时候，就演变成了一种愚笨的观望——他不是没有能力独扛大旗三分天下，而是畏首畏尾瞻前顾后（当然刘邦对他的感情操控也起到了效果）。刘邦当然也察觉到这一点，他抓住韩信不敢贸然反叛的弱点，一方面高举义旗示形天下，一方面刻意笼络韩信诱以“裂土封王”收买操控，这样，韩信才回到刘邦这条破船上来。等到后来韩信被吕后抓住受诛的时候，他才哀叹后悔没后听蒯通之言。没有野心、没有勇气反刘自立的韩信，结果反被吕后剁成肉酱。我们现在推测，韩信的结局其实也是源自他人性中不敢担当的弱点以及他畏惧出头、不具霸气的缺陷。反过来，我们也就看清楚了，人性中“恐惧”的天性在竞争舞台中的种种表演，同时，这也为我们运用“威慑”手段，以诱发对方恐惧为途径实施操控提供了一定意义上的借鉴。

以威慑手段操控对手实在是一种非常重要的操控手段。古人讲的不战而屈人之兵,从柔的角度来理解,当然就是要以亲和力消除矛盾;从刚的角度来理解,就是要用杀伐力来吓阻对手。如果能够在矛盾的暴露和激发状态之前有效实施威慑手段,那么,就能够在相当大的程度上限制矛盾的激化,从而可避免刀锋相见的惨剧。

既然威慑手段如此重要,接下来,我们分析什么是威慑,以及在竞争中如何实施威慑手段操控对手。

(1) 高级心理战——威慑

质而言之,威慑就是"吓阻"的意思。"威"是"威胁","慑"是"慑止",说穿了,就是通过威胁和恐吓,吓阻对方,使得别人不得不做某件事或者不敢去做某件事。

威慑这个手段其实并不难理解,因为大家在日常生活中,都免不了受到威慑。比如,儿时父母威慑说:"如果不听话,就要打屁股。"长大了,老师威慑说:"如果学不好,就没好工作。"再大了,领导威慑说:"如果不跟着我,就没好前途。"因此说,"威慑"是一种大家都习以为常的现象。说白了,就是老百姓常说的"吓唬"之意。

在操控行为中,"威慑"本质上是一种心理战。采用威慑手段,虽然实施主体并未将其宣称的可怕的行动诉诸实施,却又能通过提示对手以灾难性后果,使对方心理受到极大压迫和震慑,并使受控者觉察到:他们的反抗,就如同正在孵小鸡的野鸡搏杀猎犬,亦如同正在哺乳的山羊攻击老虎一样,虽然都有拼命的决心,却只有必然丧身的结局。所以,如若反抗,绝没有好下场。如此一来,对手做任何事之前都会经过小心的算计,不可能明目张胆毫无顾虑,于是,人们就在一定程度上操控了对方的思想和行动。这就是威慑操控的一般过程。

下面,我们来看看王莽杀鸡儆猴的案例。

王莽改制后,天下比较混乱,为了有效操控时局,王莽决定整肃朝廷,

特别是整顿朝中大官，以此达成社会安定、法纪畅行的局面。但是朝中大臣官高爵重，目无法纪，不可一世。于是王莽决心打击压制他们的气焰，其手段则是重点突破、杀鸡儆猴。

首先，颁布命令，表明心迹。王莽下令，凡报告权臣过失的一律受到提拔。有些人如孔乍、费兴等人，秉笔直书揭发权臣不法行迹，都一一受到提拔。如此一来，诸权臣人心惶惶，局面为之一肃。

其次，重点突破，以点带面。王莽抓住了两个事由，给当时的重臣太傅平晏和司空王邑来了个下马威。平晏有次进宫，带的随从违反了规定，门卫长不准随从进入。平晏大怒，命心腹将门卫长捆了起来而后扬长而去。王莽得知，立马派几百人马包围太傅府。平晏又惊又怕，只得把心腹送了出去。王莽吩咐立即将其处死，大大杀了太傅的威风。司空王邑的部下犯夜，与巡逻的亭长发生争执。部下一怒之下拿出马锤要砸亭长，亭长闪开后，随手杀死王邑的部下，然后畏罪潜逃。王莽得知后，下令“亭长奉公守法，无罪”。王邑听说这个消息，大感丢脸，却又无可奈何，在召集手下告诫一番之后，又亲自向亭长去道歉谢罪，才算平息了这场风波。王莽左右开弓，连拿两大重臣开刀，从而在权臣阵脚中打开了一个缺口。

再次，杀鸡儆猴，完成威慑。经过这两件事之后，王莽授意别人大肆宣传，从遏制权臣的决心，到遏制权臣的行动，都一览无余地展现在世人面前。诸权臣为怕惹祸上身，不得不收敛气焰，夹起尾巴做人。于是，王莽的威慑政策大功告成。

虽然王莽食古不化、改革失败，虽然他阳奉阴违欺世盗名行为可憎，但是他的种种权变手腕，以及他在权力斗争中的威慑手段，却是值得我们研究和琢磨的。在这里例子中，王莽杀鸡儆猴，干脆利落，毫不手软，有效地树立了威严，打击了权臣，强化了自己的统治。

威慑手段既然是心理战，那么，威慑的效果，全部体现在斗争双方的心理活动中。也就是说，威慑手段是操控与反操控双方在心理战线上展开

的一场“寂静的战争”。

前文提到的刘邦败于张良的故事中,张良给吕后出主意,请来了商山四皓。刘邦一看太子党羽已成,势无法制,于是不得不打消主意。这一计策从本质上讲也是威慑手段的运用。张良巧借四皓的力量,通过显示太子党的强大,打击了刘邦垂垂老矣之际的政治斗争的信心和决心,也使得刘邦在太子党强大的实力威慑面前产生了无力驾驭局势的无可奈何的衰弱感。这样,张良运用间接的手段,经过巧妙地运筹和发力,一步步推动事态发展,最终达成直接目的——此谓可高手也。刘邦在张良的攻心战面前一路退败,不敢再言换太子之事了。

说到这里,笔者要插几句话。

《史记》中说张良师法黄石公。黄石公乃道家前辈,当年传给张良的为《黄石公三略》,也有人说是《太公兵法》,传说是当年姜太公的治国用兵的心术之一,由黄石公整理并传了下来。我们纵观留侯张良一生,发现此人虽然文弱无武,却心思细腻办事老到,并且能刚能柔,“柔”时卑躬屈膝无所不为,“刚”时摧枯拉朽当者必死。正如《厚黑学》中说的,他卑鄙发处,发而无忌。《太公兵法》是一部具有高深智慧的书,张良从中学到了许多常人所不具备的谋略。后世流传的《三略》一书,有人疑为杜撰,可是其中也蕴含着不少经典的谋略思想。兹摘录几句以飨读者:

“柔能制刚,弱能制强。柔者德也,刚者贼也,弱者人之所助,强者怨之所攻。柔有所设,刚有所施,弱有所用,刚有所加。兼此四者而制其宜。”——这是柔弱之谋的总论。大家都羡慕强大和刚劲的好处,却不知柔和与弱小的妙用;都知道高高在上叱咤风云的风光,却不知道默默无闻陡然发力的可怕。在权术上,韬光养晦,要比风光无限更为有用;藏锋露拙,要比才华横溢受人爱戴。

“莫不贪强,鲜能守微,若能守微,乃保其生。圣人存之,动应事机,舒之弥四海,卷之不盈杯,居之不以室宅,守之不以城郭。藏之胸臆,而敌国

服。”——有这样一种东西，明白了之后，看似微弱，实际强大。大家都很少能够懂得这个道理。懂得了这个道理，才能够保存自己。而且，懂得了之后，可以适应事物的千变万化。以之席卷天下可以，以之独善其身可以，以之其居家过日可以，以之其保命全真亦可以。这个东西，伸展开来弥绝四海，蜷缩之去大不盈杯。不用房屋安置自存在，不用城郭保护却长存。看到此时，读者应能想起当年读《三国演义》中青梅煮酒论英雄之时曹操刘备关于“龙”的一段对话。曹操对刘备说：“龙能大能小，能升能隐；大则兴云吐物，小则隐介藏形；升则飞腾于宇宙之间，隐则潜伏于碧波之内。方今春深，犹人得志而纵横四海。龙之为物，可比世之英雄。”“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有保藏宇宙之机，吞吐天地之志。”大家都知道，英雄如龙，见首而不见尾，藏于九地而动于九天；达则横绝四海飞龙在天，蹇则深藏不漏潜龙在渊。《易经》乾卦对“潜龙勿用”和“飞龙在天”及“亢龙有悔”等一系列状态作了深刻阐发，其中即蕴含着“舒之弥四海，卷之不盈杯”的道理。在竞争中，如果能够达到收发自如、挥洒如意的境地，就已经逼近龙的境界了。果真那样，也就能横行无敌了。

“能刚能柔，其国弥光；能弱能强，其国弥彰。纯柔纯弱，其国必削。纯刚纯强，其国必亡。”——这一段话，就是张良一直以来辅导刘邦柔弱立身保存实力的理论根据，也是当刘邦项羽相持不下在荥阳签订合约后，张良却不顾道义力劝刘备务必追击项羽置其于死地的理论来源。我们今天读到这段话，方知道古人的智慧实在不容小觑，从而也就知道，在纷繁复杂险象环生的国际战略格局中，究竟该如何实现国家之战略崛起，究竟该采用何种智慧确保国泰民安百姓无虞了。

上文说过，有人认为《太公兵法》已经失传，现存的版本是后人杜撰。这是学术问题且不去管它，但是，其中蕴含的大道理，却的的确确是古人的智慧所在。这一点，需要人们去学习。不管怎样，张良以其卓绝的智慧和谋略，辅佐刘邦开汉家四百年江山，继太公立周朝八百年基业之后，成

就了又一个强大统一的王朝,其贡献实在非同小可。而张良此人的政治智慧、谋略之术,则在今天,尤有值得人们借鉴并发扬光大的地方。在上面的例子中,张良以书生之躯,区区一计,就使得富有天下、执政江山的老流氓刘邦无可奈何,唯有垂泪大哭而已,其威慑手段之高明,亦可见一斑了。

话扯远了,我们回过头来,接着谈威慑手段的重要作用。

秦王焚书坑儒,固然是要禁天下读书人之口,但其用的"焚"和"坑"的手段,却是威慑心理的实际运用。当然了,秦始皇的焚书坑儒没有能控制住人们的思想,也未能有效慑止人们的造反。"坑灰未冷山东乱,刘项原来不读书。"刘邦项羽等人都是不要命的主儿,心狠手黑;秦始皇的威慑政策,碰见这种拎着脑袋混江湖的主儿,只好徒唤奈何了。但秦始皇的威慑手段的失败,却并不能证明威慑手段无用。项羽正是凭着"力拔山兮气盖世"的武猛和"西楚霸王"的威名,才在秦灭之后压服诸路英雄的。刘邦也是擅长此道的高手。他当了皇帝后,在朝堂上大设礼仪,尊尊卑卑。礼仪制定后,华丽的装束,赫赫的威仪,极力彰显皇帝的尊严,突出刘邦受命于天至高无上的地位。于此,才把素日狂妄到用剑砍堂柱的一帮哥们,收拾得服服帖帖。他的这个方法,同样是威慑手段。

在竞争中,威慑虽然是刚性的手段,但是,却并不总是传达消极的意思,有的时候,通过消极的威慑,却能够达成积极的进步意义。这样的例子历史上也有不少。

宋朝真宗时,真宗患了重病,奄奄一息。宰相李迪同大臣们一同在皇宫中为真宗祈祷。八大王赵元俨,平素富有权势,为人心机深沉。借着真宗病重,八王以探视皇上为由也留在宫中,多日不出。当时太子年幼,李迪等人担心真宗一旦病危,赵元俨可能利用混乱局势浑水摸鱼危害太子倾覆江山,于是就想把赵王请出宫中。可是,斗争是残酷无情的,皇帝宝座又极端诱人。从理论上讲,如果八王真要觊觎帝位,他绝无可能轻易放

手，因此，用文的方法不好解决这个问题。那么，究竟如何支开八大王呢？大家一时无策。

笔者常说，当竞争到了白热化时刻，你死我活就要见出分晓之际，长于智谋者胜，精于算计者胜，熟于谋略者胜，这是一个铁律。正当大家都无计可施之时，一日，李迪偶见有人捧着一盂水进宫，问后方知是八王要的水。李迪听后，立刻生出一计，当即拿起书桌上的毛笔，蘸上墨，把盂中水搅得墨黑，然后叮嘱了来人一番应对之词，命此人端给八大王。赵元俨一见，大吃一惊，认为定是有人在自己的水中下了毒。转念一想，此时正值时局动荡之际，留在宫中随时可能出现意外，反倒不如自己的王府安全，于是立马出宫。

李迪利用人性的“恐惧”弱点，巧妙设局，通过一个小的细节，对八大王内心造成了严重的威慑。李迪很清楚八大王的心理：如果他真想有什么动作，对于他来说，为夺江山失了性命，这种赔本的买卖显然是划不来的。因此，只要从局面上造成威胁于他的态势，八王必然立刻从对王冠的狂热中冷静下来考虑自己的安全问题。果然，李迪的计谋误导了八王，使八王错以为自己陷入潜在的危险之中。靠着这种威慑手段，李迪成功操控了八王，让其不由自主地按照自己规划的方向行事。这是一个运用威慑操控赢得胜利的经典案例。

需要指出的一点是，在实施威慑操控的时候，所有的威慑都要立足于“时间差”，也就是要通过强调现实与未来的时间序列上的不同而设谋。威慑手段强调的是未来，是以未来某一时间段上的可怕境遇来威慑对方，使对方出于对今后或长远考虑，而自觉服从我方操控。

明朝正德年间，秦王上表请朝廷增加自己采邑（封地），将陕西一带边疆之地封给自己。当时天下有识之士均知此地重要，不可轻易许之于人。无奈当时权臣钱宁、江彬等人都受了贿赂，竭力怂恿皇帝答应秦王请求。武宗听从谗言，命令臣下起草诏书。朝臣杨廷和与蒋冕都生怕将来留下

祸患,于是推托有病不来上班。时任吏部尚书(相当于组织部长)的梁储接下这一棘手的任务,起草了如此一道诏书:“当初太祖下令说‘这块土地不得封给藩镇诸侯’。之所以如此,并非太祖小气吝啬,而是顾念此地广阔富饶,如果藩镇诸王得到它,养蓄众多士卒,积储众多兵马,必然会因为富足强大而愈亦骄横,一旦受了奸邪之人引诱,就可能要作出不轨之事,于朝廷,于诸王不利。如今(秦)王恳请封予此地,王得到此地后,不可收聚奸邪小人,不可蓄养众多武士,不可听信奸佞诱导,不可作出不轨之事,震动边陲,危及社稷。如若不听,到时虽然顾念皇亲眷属之谊也来不及了。王谨记,万万不可轻视。”我们今天展书细观,这哪里是诏书,分明是一份提醒皇帝的进谏书。诏书中把分封秦王的消极后果借太祖之口一一点明,特别指出了分封可能引发的祸患,揭示了分封的灾难性后果,对皇帝造成了心理震慑。果然,皇帝看到诏书后,大吃一惊,十分骇惧,暗想:“原来分封此地的后果如此可怕,我还是不给他吧。”这件事于是不了了之。在这里,蒋冕没有直接上疏奏明分封的危害,于是也就避开了与钱宁和江彬等人的正面矛盾;他巧妙地将分封的可怕后果写在诏书里,让皇帝自己从中受到震慑,从而有效操控了皇帝的思维,使得皇帝自动终止了此事。这个案例并没有从制止眼下的分封出发,而是从长远着眼,以威慑的时间性状,揭示了分封的可怕后果。这样,皇帝考虑到今后可能引发的政治动荡,于是提前作出了预防性措施——停止分封。

(2) 威慑成功=能力×决心×有效传递给对方信息

首先,要成功实施威慑,必须具有强大的实力。

众所周知,要想在竞争中构筑有效的威慑状态,必须具有强大的力量,并以此为依凭对方实施威胁。说白了,既然要威要吓,就必须得有力量。力量是威慑的基本条件;如果没有强大的物质基础作支撑,那么威慑是不可能生效。强大的实力,是实施威慑的第一要旨。

那么,力量的含义是什么呢?从最低层次来说,力量首先包括肉体消

灭的实力。也就是说，掌握了这种力量，就能够消灭对方的肉体，给对方以生命的威胁或伤害。如果具备了这种力量，则能够在必要的时候对对手构成生命的限制。因此，可以在一定程度上令对手胆丧神衰，从而能够有效操控对手。历史上的皇帝对臣下的生杀大权，是低层实力的重要体现。从高一点的层次来说，实力包括限制对方经济和打击对方名誉的力量，比如：控制了经济命脉，就能够使得对手贫困交加，无法生存；掌握了舆论工具或话语权，就可能使对方百口莫辩有苦难言。再高层次的实力，就是使对手在竞争中出局的能力。一般来说，我们把能够剥夺对方肉体生存的能力（合法或非法的暴力）、截断对方经济来源的能力、在名誉上打击和在生活上孤立对方的能力及一些其他能力，统称为“力量”。

在力量塔的整体架构上，越是处在上层力量越强；越是处在下层力量越弱。而且，根据一个非常奇怪的定律——强者恒强，弱者愈弱——越是上层，由于其掌握的实力强大，资源丰富，他的发展越是乐观；越是处在下层，掌握的资源少实力弱，越是要任人宰割，其发展中遭到的阻力就越大。所以，有了力量，就有了一切；没有力量，一切都会失去。故而，力争上游，努力建设强大的实力，确保自己的存在，这是竞争游戏所必须遵循的原则。

对于处在力量塔主体上的任何一个级别的角色来说，都需要清醒认识到自己的实力。要盘点自己在竞争中所具备的财权、人权和舆论权，理清自己的实力资产。在正确认清自己的资源后，根据目标，灵活运用这些力量资源展开威慑行动。一方面，处在上层的人物，可资利用的实力强，因此顺利实施威慑操控的可能性也大；另一方面，即使是处在下层的人物，也并非没有用弱小的力量威慑力量强大者的能力。下面我们举例来说明：

战国时，秦昭王请赵惠文王到渑池相会。秦王喝到痛快之际，想当众侮辱赵王，于是说：“寡人听说赵王你爱好音乐。请你给俺演奏一段助兴吧。”由于是超级大国，自然可以“先发制人”，赵王无奈，迫不得已给秦王

弹了一段瑟。秦国史官当场记下这事,念道:“某年某月某日,秦王命赵王弹瑟。”如此一来,赵国颜面顿失。赵王作为堂堂七雄之一,在宴会上成了演奏家,这是很丢人的一件事。赵臣都很愤恨却又无可奈何。只见蔺相如抱着一个瓦缶,走上前去对秦王朗声道:“我家大王听说您擅长秦国的音乐,现在就请您奏一段瓦缶助助兴吧。”秦王连赵国老大都不放在眼里,更别提老大的小弟了,于是大怒,一口回绝。蔺相如抱着瓦缶又向前跨出几步,说:“五步之内,我可以血溅大王。”秦王手下见他冒犯大王,马上围上来要杀相如。蔺相如瞪圆眼睛,大声斥责卫士,卫士见其怒发冲冠,形同疯虎,一时间无可奈何。秦王一见这形势,倒也果真担心蔺相如宁为玉碎不为瓦全,一时冲动之下会伤害到自己的安全,只好答应下来,于是老着脸皮敲了一阵瓦缶了事。蔺相如回过头来对赵国史官说:“也把这段记下来。某年某月某日,秦王为赵王击缶。”蔺相如针锋相对使得赵王面上生光,秦王却在被迫要挟下颜面全失。并且,秦王得知赵国大军在附近驻扎,晓得赵国军力强盛,一旦撕破脸皮,也讨不到什么好,于是喝退群臣,假装刚才什么都没有发生过,将争执和不快一带而过,继续和颜悦色地与赵王喝酒。最后,两国订下了互不侵犯的和约。

在这个案例中,蔺相如不顾秦王威势,手抱瓦缶,扬言要“血溅大王”,言下之意就是要用暴力和秦王同归于尽。蔺相如的举动对秦王来说构成了威慑——如果不听从的话,估计真有可能发生恐怖事件。于是秦王不得不勉为其难。同时,赵国陈兵边境,也是一种很强的兵力威慑,使得秦国无法像扣押楚国国王那样用蛮力硬来。这都是威慑作用在操控方面的体现。

与此类似的还有毛遂自荐。秦国攻赵,赵平原君奉命至楚议论合纵抗秦之事。可是由于秦国的强大,楚国不敢贸然出兵。因此,平原君说了半天,楚王就是不敢派兵攻秦。此时毛遂手提宝剑走上跟前,说:“合纵与否,不过几句话的事儿。怎么这么半天还没完啊?”楚王不快,问:“这是谁

啊?”平原君回答说是他的门客。楚王一听说是跟着平原君混饭吃的小弟,立刻觉得和这种上不了台面的下人说话掉价,于是大怒,骂道:“我和你的主人商量国家大事,哪轮到你来插嘴。”要是搁别人,不仅自己会吓得不轻,而且还会给主人惹祸。毛遂不慌不忙持剑又上前一步,说:“合纵抗秦是天下人的事,天下人都有说话的权利,为何说我多嘴?”一边说着,一边把手里宝剑故意晃了几晃。估计毛遂还会用“好剑、好剑”之类赞许的目光瞄瞄剑锋,再看看楚王脖子。楚王看到这阵势,知道眼前这人又是个玩命的主,并鉴于当时政局动荡刺杀暗害时有发生的现状,只得赔着笑脸问毛遂:“先生有何高见?”接下来,毛遂又雄辩滔滔,宣称赵国与楚国合作之利。在毛遂威慑逼迫及说服之下,楚王当即与平原君歃血为盟。随后,楚王派兵救赵,平原君完成了出使任务。当然,我们不否认,楚王派兵并非简单由于毛遂的威慑,而是从当时天下的战略格局出发考虑的,但是,在这一事件中,毛遂的威慑手段起到了直接的促进作用,对事件的进程造成了积极影响。

在上面两个类似的例子中,如果拿蔺相如、毛遂与秦王、楚王进行实力PK的话,不用说,两人会处于绝对的下风;但是,两人也有可资利用的实力——肉体消灭力。运用此力量,能够对对手形成有效的威慑。所以,在盘点实力的时候,实力大固然可喜,实力小也未尝可鄙。只要能够正确运用这些力量,一样能够形成有效威慑。

其次,要有使用此力量的决心。

众所周知,威慑力量是客观存在的。力量的强大与否,往往能够被对方感知。但是,如果实力主体不具备使用力量的决心,那么,则所谓威慑只可能流于形式,不能产生使人畏惧的效果。所以,在竞争中,要想用威慑手段操控别人,实力和运用实力的决心,是成功威慑的双翼,缺一而不可。美国老牌国际战略家和谋略家、前国务卿基辛格曾说过:“(实力和使用实力的决心)如果有一种要素不存在,那么,威慑就不起作用。实力不

管多大,如果没有诉诸武力的决心,它也无济于事。”

武则天是威慑操控的高手。她以铁血手段君临天下,镇压徐敬业叛乱,杀死裴炎,诛灭大将军程务挺。为了进一步巩固政权,武后发扬她当年当才人时就已具备的狠辣作风,把众人召集在朝堂上,当众宣称:“朕辅佐先帝超过三十年,为天下人而担忧操劳。你们的爵位富贵,都是朕赐予的;天下人的安闲逸乐,都是朕培育的。先帝弃群臣而去,以国家相托。朕不敢爱惜自己,而知道爱民。现在叛乱的主谋都是将相,为什么这么快就辜负朕呢?你们这些接受先帝遗命的辅政老臣中,傲慢跋扈难于控制有超过裴炎的吗?将门子孙藏匿收集不法分子的,有比得过徐敬业的吗?老将中英勇善战的,有像程务挺的么?他们都是人中的豪杰,不利于朕,朕一样能够将他们杀掉。你们中有才能超过他们,并且想要造反的,请早点动手。如果不想这样,那就恭恭敬敬地侍奉朕,不要让天下人讥笑你们。”群臣噤若寒蝉,不敢仰视,纷纷说:“一切听从陛下吩咐。”武则天给我们提供了一个赤裸裸的威慑的例子,她把她使用实力的决心(包括杀戮、剥夺官位等)统统传达给诸大臣,于是,大臣们感受到了这个娇滴滴的美女皇帝背后毒辣的心肠,只得低头服输,不敢再有异动。上面的这个“威慑”案例如此浅显直白,不用我们再多说什么了。

在武则天时期,还有个大家都熟知的“请君入瓮”的典故。来俊臣之所以能够让周兴服罪,就是用了“请君入瓮”这一招。“入瓮”是周兴构思出来的新招,至于滋味好不好受,他心里清楚得很;所以,来俊臣明确告诉他,有人告发周兴,并提出准备用这招对付他。周兴一听来俊臣要用如此损招对付自己,马上知道这不是闹着玩的,于是“骇汗”,叩头服罪了。这威慑手段,看来,即使用在奸臣酷吏头上,也一样是好使的。

最后,要让对方觉察到自己的实力和决心。

在权力斗争中,威慑者必须把自己掌握的实力和一旦对方不听“招呼”即将使用实力的决心传递给被威慑者,警告他不要玩火。这个传递渠道

必须是通畅的。如同电波传递一样,只有信道是通畅的,威慑者此方的威慑意图,才能在彼方受慑者那里被正确翻译出来;如果威慑方的实力和决心,没有让对方获得,或者对方并未获得威慑方的准确信息,那么,同样不能构成有效的威慑。所以我们说,信息通道是否畅通,是关系到威慑能否成功的关键一步。当年垓下之围,为了动摇楚军军心,汉军四面围定大作楚歌。通过大唱“楚歌”,一方面勾起了楚人的思乡之情,另一方面,也极力展示了汉军的强大。果然,楚军“夜闻汉军四面皆楚歌”,吓得项羽大惊,说:“汉皆已得楚乎?是何楚人之多也!”汉军的楚歌,竟然让一向狂傲自大的项羽惊慌失措,误认为汉军已经攻占了楚地,从而在项羽心目中放大了汉军实力,并进而打击了项羽的信心。汉军策动的这次攻心战,以“歌曲”为渠道,穿越空间,直达楚营,就如同今天的阵地广播一样,动摇了楚军的军心,对项羽及楚军产生了极大的心理威慑作用。我国古人多智慧,用“歌曲”传递威慑信息,这也算得上早期“威慑”操控的一个经典案例。

(3) 威慑手段的运用

就威慑手段运用的大要来说,一般有两种情形:一是实施主体为强有力者,此时施展威慑手段,不用讲什么谋略,只要把强大的实力展示给对方就可;另一个是实施主体为实力弱小者,或者实力虽强但并不能有效威慑者。此种情况下,则必须借力,通过巧妙地运筹和谋略,欺骗对方,使对方对自己的实力信以为真,并甘心屈从。

实力强大,直接示之以形,这没什么理论深度,只要把握前面说的实力、决心和传递决心即可。下面看个案例:

明成祖朱棣时期,有一名叫王璋的御史。有一次,朱棣得到密报,说是周王想要造反。成祖听说后吓了一跳,生怕周王会像当年自己夺天下一样抢了自己的江山,立马准备调兵扑灭周王。王璋建议说:“说周王想要造反,并没有什么根据。况且,现在您出兵征讨,恐怕人家造反未露端倪

而我们师出无名反倒授人以口实。”在这里,王璋委婉地提醒了朱棣要注意贸然兴兵对“政治资产”的负面影响。朱棣绝对是政治斗争的高手,马上明白了王璋的意思,但是想想又不放心,说:“兵贵神速。我们现在不动手,他真要造反,等到已经调集好兵马发起行动,那我们岂不是晚了么?”王璋说:“臣愿意凭一己之躯,不用兵马,前去说降周王。”这个表态很关键也很高明,充分证明了王璋对当时时局的透彻了解,也同时反映了其高超的智慧和过人的头脑。朱棣同意后,王璋带着几名随从从京城赶到周王府。周王见到王璋等人非常惊讶,不知道他为何来,连忙请到密室,询问王璋来意。王璋故作紧张状,说:“有人告发您谋反,臣因此而来。”周王一听大吃一惊,又一向了解那个从刀锋中杀出血色王路的皇帝的为人做事,竟然坐不住身跪在地下颤抖不已。王璋拉开弓,蓄满势之后,继续追加威慑投资,恐吓周王说:“朝廷已经命令丘大帅领兵十万,不日内就要到您这里来了。臣以为此事尚未有什么征兆,特此先行一步,给您报个信,不知道您这里事态如何?”周王一听这话,顿时吓得抱头痛哭。王璋投下一粒石子,等着这颗石子在诸人恐惧的心湖上荡起圈圈涟漪并最后掀起波澜之后,方才慢悠悠地说:“光哭又什么用,赶快想办法解除皇帝对您的疑虑才好啊。”周王已经被吓得麻木,说:“我也不知道怎么办好哇,请先生帮帮我吧。”王璋沉吟片刻,故意卖了卖关子,然后才把早就算计好的话说出来:“您如果能够把您手下的三护卫重兵献出来,或许可保无事。”我们私下推测,周王也未必不知道王璋的来意,其前面的种种状态或许亦是一种政治表演——但我们也不能高估了周王爷的政治智商。无论如何,周王是听从了王璋的建议,立刻派人以最快的速度上告朝廷,成祖闻讯大喜,一场大祸因着王璋的几句高压威慑的政治讹诈而消于无形。王璋不仅利用威慑手段成功操控了周王,使其乖乖献出护卫军,而且,又借着自己这场大功获得皇帝青睐,可以说这就是利用威慑手段操控别人的收获了。

当实力弱小,或者实力虽然比较强大但无法有效构筑威慑态势之时,

要想靠威慑制人，则需要借力，也就是我们常说的拉虎皮扯大旗。借势示形有以下两种方法：

一种方法是虚张声势。即通过巧妙运筹，把自身的实力进行放大，从而震慑敌人。这些例子有“空城计”、“增灶示强”等。在竞争中，可以通过夸大实力、大肆渲染自己的优势等方式对别人进行震慑。另一种方法是假借他势。这种方法不是放大自身的实力，而是借助他人的势力，以此来威慑对方。这样的方法主要有三种，其一乃借“人”之势。比如，《隆中对》中说道，曹操“挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋”。“挟天子”的意思是，曹操打着天子的旗号，占据了政治优势，对一般的人形成了政治威慑；“令诸侯”意思指的就是对诸侯实施操控。曹操的“挟天子以令诸侯”的把戏一使出来，其优势地位便基本上可保无虞了。他的这一方略，盗版的是齐桓公与管仲的“尊王攘夷”之策；其实质乃是遵循了政治威慑的基本法则。其二是借“天”之势。秦朝末年陈胜吴广起义之时，为了裹挟诸戍卒起义，陈胜吴广假托鬼神名义，以此达到威慑戍卒的目的。历史记载，二人事先找来一块破布，写上“陈胜王”三字塞进鱼腹，等大家发现鱼腹中的字后均面面相觑，以为陈胜是受上天保佑的。接着，吴广在夜里假装狐狸叫，不停喊：“大楚兴，陈胜王；大楚兴，陈胜王。”士卒们听见，吓得浑身发抖，都以为祸害来了。后来听明白了“陈胜王”三字，再加上开始鱼腹藏书那个镜头，于是，士卒们对陈胜产生极度的畏服感，都相信陈胜是上天授意的天子，并坚定了跟从陈胜的决心。陈胜的这一招在“三十六计”中叫“借尸还魂”，用在政治斗争和军事斗争中，能够假借别人的势力来达成威慑他人的目的。其三乃借“地”之势。比如，“风声鹤唳”这一典故，说的就是自然之物所构成的威慑效应。总之，假借他势，粗略可以分为借天、借地、借人之势，说的都是借助外力达成威慑。

综上所述，威慑实施的基本方法是：有实力，展示实力；没实力，假借实力。强者要想方设法把自己的实力展示出来，以此达成威慑效果；弱者

要想方设法隐藏实力,以免实力不强的真相被对手探知,并且,要竭力避开自己实力"不强"的弱点,通过"虚张声势"和"借力示形"而达成威慑。

以上,我们穿插案例,对威慑操控的理论部分进行了交代。下面,我们进入实战环节。

当年沙丘政变,赵高说服李斯的办法,用的就是威慑法。大家都知道,李斯和赵高分别是中国政坛上不同类型的绝顶高手之代表,笔者私下把李斯划为业务派教主(当然也大施阴谋害死过韩非),而赵高是行政派教主(当然也刀笔纯熟业务精纯)。这两大高手,作为权力格局中不同帮派的两大领袖,在帝王派教主秦始皇的带领下,上演了一幕幕政治斗争的好戏。而且,李斯和赵高开创了中国权力史上的先河——李斯用才华和实干帮助始皇帝打天下,赵高用阴谋和诡计为自己独揽大权作贡献。我们把赵高推崇为一代奸臣的祖师爷和阴谋家始祖绝不为过,他的"指鹿为马",已经逼近甚至突破了人性和道德的底线,把主子胡亥搞得头晕脑涨甚至噩梦连连。而我们反观李斯,则是聪明绝顶才华横溢劳苦功高的代表。他帮助秦始皇打江山治天下,设郡县,书同文,车同轨,奠定了秦朝以降中国政权的基本组织模式,为中国文明的昌盛和延续作出了不可磨灭的贡献。因此,这二人的巅峰对决,不得不吸引人们的眼球。

接下来,我们穿越千年的岁月,深入到历史中,仔细研究清楚,在如此高手之间,双方是如何展开攻守角逐并最终分出胜负的。

众所周知,李斯赵高二人的PK,以沙丘政变为起点,从此迁延数年,最终以实干家李斯的失败和阴谋家(在一定程度上讲更是擅权术者)赵高的胜利而告终。而二人交战的第一轮,就是互相之间的"威慑"与"反威慑"斗争;以此分野,赵高蒸蒸日上、大权独握,李斯则日薄西山、惨死刀头。中国历史上这两大高手的表演精彩绝伦,"威慑"与"反威慑"操控手段在此案例中关键异常,因此,我们准备多费些笔墨来深入剖析,看看威慑手段操控对方的种种妙处。笔者按照《史记》的原文稍加评点,逐次行文,以

使读者看个清楚。

话说赵高见到秦始皇遗命太子扶苏即位的诏书，很是郁闷。他和扶苏的弟弟胡亥关系密切，就想篡改诏书，让胡亥即位。赵高跑到胡亥屋子里，大说一通之后，说动了胡亥，接着就跑去找丞相李斯。见到李斯后，他对李斯说："皇上驾崩，赐给长子扶苏一封诏书，让他到咸阳举行葬礼并继立为王。诏书现在还没有送去。现在皇上驾崩了，还没有人知道这件事。所赐扶苏的诏书以及皇帝印玺都在胡亥那里。确立谁为太子，就由您和我说了算。"李斯当时是丞相，深得始皇信任，并把托孤立储大事托付给李斯，李斯当然要尽心尽忠报效始皇。于是李斯把脸一沉，说道："您怎么能说出这样灭国亡家的话呢？这事不是我们为臣子的应该讨论的。"在这里，李斯首先点出了一点，即这种做法是要"亡国"的。这是对赵高言行后果的一种判断，指出了这种行动的可怕后果，本质上是为了阻止赵高而实施的威慑手段。其次，他说这不是我们为臣子应该讨论的，是说讨论这种事情，可能引发灾祸，要赵高小心慎言，不要逾越身份给自己带来灾难。这两句话，看似柔和，其实刚劲。我们现在慢慢分析，就已经看出了这两句话如同包着橡胶棒的凶器，柔和的外表之下包裹着咄咄杀气。想那李斯已经位居丞相，换句话说就是当时政局的既得利益者。如果政局动荡，首当其冲的是危害到他的既得利益甚至人身的安全，是可忍孰不可忍！不过这赵高也不是一般人，身居高位，辅佐胡亥，也不能轻易得罪，因此，李斯虽然认为赵高有僭越之嫌，举丧国之策，但他也并没出言斥责，反倒从规劝赵高注意自身安全避免祸患的角度，来回绝了赵高的建议。我们今天看李斯的这两句话，平平淡淡，实则句句皆有所指；貌似替对方考虑，实则是巧妙拒绝对方的推托之词。这一招，就如同打太极的高手，轻轻柔柔，绵里藏针——一代高手，信夫。

前面提到赵高是权力斗争的绝顶高手，根据尼采的《权力意志论》，作为绝顶高手，首先的第一条原则就是要超脱道德。也就是说，为了达到自

己的目标,别人说什么,做什么,都不管不顾,坚忍不拔,一直到最后胜利为止。赵高碰了一鼻子灰,要搁到别人,看见丞相一口回绝,可能已经信心崩溃,放弃努力了,但是赵高却不。

他继续着说:“您自己估量,论才能的高低您与蒙恬相比谁强?论功劳的大小您与蒙恬相比谁强?论谋略的远大和正确您与蒙恬相比谁强?论未与天下人结怨您与蒙恬相比谁强?论得到扶苏的信任您与蒙恬相比谁强?”

赵高不愧是高手,他事先早就对李斯的长短强弱了如指掌,并对李斯的顾虑担心洞若观火。他首先绕开李斯的所谓“亡国”和“非份”之论不提,虚晃一招,轻轻闪在一边,并不就李斯的言语展开辩驳,反而照准李斯的软肋,一个狠脚踹下去,连用五个排比句,洋洋洒洒势若破竹,招招痛击李斯要害,让李斯躲无可躲避无可避。而且,赵高的话,句句实情,李斯根本无法驳斥。

李斯考虑了一下,只得回答说:“我在这五个方面确实都比不上蒙恬。但是,您为什么对我如此苛求呢?”这是李斯的反击之语,说的是人无完人,自己在某些方面有所不足是不可避免的,不能对自己求全责备。

赵高见李斯开始作辩护了,知道自己已经占据了主动,便进一步说:“我赵高本来是宫中的一个奴仆(这是让李斯放心之语),幸而凭着熟悉狱律条文进入秦宫,管事二十多年了,还没有见过秦王罢免的权相功臣能保持爵禄并传给下一代的。最终都因牵连被杀死。”赵高这话,点明秦国恩赏臣下的弊端,指出了在秦国做高官的一种并不乐观的可能性后果。以此,作为自己整个威慑操控的基本立论依据。

赵高依据秦史,为李斯勾画了权臣仕途发展和命运变化的一般曲线图,指出了秦国(朝)官场险恶的生存环境,暗示在此大局和传统之下,李斯可能也摆脱不了这种命运。接着,他说:“皇帝有二十多个儿子,都是您所了解的。长子扶苏为人刚强、坚毅,英武勇敢,能够信任、激励他人,如

果他继位之后任用蒙恬当丞相，您最终不能怀着通侯的印信衣锦还乡，这是明摆着的。”

赵高先是点明了秦国一向薄待功臣的事实，已然勾勒出了李斯未来的下场；然后指出扶苏为人善于搞组织拉帮派，点破了扶苏一旦继位，肯定会用自己的人蒙恬做丞相，这就进一步对李斯构成了威慑；再加上之前的伏笔——蒙恬不仅能干，而且与扶苏关系密切，这就已经把“扶苏一旦当上皇帝必然重用蒙恬，李斯下场不免悲惨”的事实预先告诉了李斯，这就对李斯构成了既合情合理又极其致命的威胁。然而，李斯也不是傻瓜，而是权力斗争中千年不出的绝顶高手，寥寥几句不着边际的话根本无法打发他，更休想说动他。但是，现在我们回过头来，结合着秦王朝的背景再研究赵高所说的话，就会发现赵高机心之深，用心之险，并且也就知道李斯着了赵高的道儿，其实是有几分道理的：

首先，秦国一向有诛杀、驱逐和罢免功臣的传统。在秦国有所建树的文臣和立下赫赫战功的武将，都有遭到疏远、惩罚甚至诛灭的先例。比如秦惠文王时期，车裂了变法功臣商鞅。商鞅是秦国由弱转强的关键人物，其变法使得秦国百姓深受其益，使得秦国国力迅速增强。如此功臣，反遭到国王诛杀，以此可见秦国国内政治生存环境的险恶，以及秦王对臣下的弃如敝屣的态度。再比如，秦昭王当政，先是驱逐了在乃兄武王时期灭亡周朝的右相甘茂，而后重用其舅舅魏冉。魏冉提出争霸的大战略，使得秦国国力进一步发展，为秦国争地杀敌立下汗马功劳，有效地奠定了秦国争霸的有利态势。然而如此功臣却也被昭王“勒令退休”，以老迈之身踏上千里行程，下场凄惨，老死陶邑。接替魏冉的是范雎，前面已经提到过了。此人年轻时历尽坎坷，具有发达的政治头脑和绝高的斗争智慧，凭着自己一己之力帮助昭王谋划大事，驱逐魏冉取而代之当上丞相。在此人任上，恢复了秦国“远交近攻”的传统战略，为秦国在六国中纵横捭阖并最终形成泰山压顶必然统一之势奠定了基础。然而此人，前面也提到了，虽然立

下大功,却在后期受到昭王疑忌,最后称病辞去相位。从辉煌的顶峰跌落凡尘,范雎同样经历了一场政治灾难,就在辞职的同年,他就死去了。这范雎并非政治斗争的俗手。他早年为了活命,装死吃尿,这都暂且不提;单从他设计逼死白起,就看出他政治斗争水平之高,博弈之老练。可惜如此之人,也不得不从秦国政坛上黯然陨落。秦国政坛之险恶可见一斑。

我们刚说到的白起,了解点历史的人都知道他,他在战国史上是绝无仅有的一员大将、杀人机器。在历次作战中,几乎百战百胜,并且长平一战,坑杀赵国降卒四十万,极大削弱了赵国战斗力,震慑六国。但即使如此功臣,最终也被秦王下令自裁。白起的功成身死的事例,秦国那些建大功之臣的凄惨下场,熟读史书学究天人的李斯不可能不知道。再之后,秦始皇诛杀吕不韦,则是李斯亲眼所见。感同身受,兔死狐悲,本也是人之常情。但李斯能够在如此暴虐的权术教主秦始皇跟前一直混到底,可见他趋利避害的政治本能及见微知著的权力斗争素养并非常人所能及。也正以为如此,李斯对未知有更多的考虑,对灾难有着更敏锐的警觉,对变局有着更深刻的体察,也对从权力大锅中火中取栗的艰难和不易有着更复杂的感觉。当我们知道了赵高 PK 李斯的大背景之后,就能够对李斯之所以在阴谋之祖宦官“赵高”的威慑手段下“中招”有着比较全面的了解。

其次,就蒙恬和扶苏的关系来看,也显然是李斯不能比拟的。李斯从政多年,深知政治斗争中以帮派为依托党同伐异结党营私的道理。帮派斗争的种种理论,李斯作为丞相早就参得透得不能再透了;而且,李斯乃是一代伟大的政治家,对于当时时局的把握和权力斗争的动向一清二楚。不然,他大可问一句:“阁下何以得知扶苏用蒙恬为相?”相反,他没问,由此可见,赵高说的是实情。退一步讲,即使不是实情,但赵高分析蒙恬之能,以及蒙恬与扶苏关系之密,再及扶苏即位后重用蒙恬为相的可能性之大,显然在理论上是能够成立的。这一点,擅长谋划的李斯想必也能够想见得到。因此,扶苏继位后,李斯能否仍如当前一样占据相位,位高权重,

在当时真的是个未知数。这一点，双方心知肚明。赵高把这一点挑明了，更加坐实了李斯的担忧，从而有效地对李斯构成了心理威慑。

最后，如果李斯是无欲则刚之人，则任凭赵高如何威胁，李斯也不会同意其阴谋。但是，我们在操控中提到了，如果要操控对手，首先对手必须具备可操控的空间。那么，李斯是无欲则刚的类型么？换句话说，李斯是否能够将自身利益置于脑后一心为国不计得失么？这个问题很好回答。当年李斯不过是上蔡的一个普通百姓，为了追逐权势，找荀子求帝王之术。之后，一路西行入秦，在秦国奋斗数十年，方爬上丞相高位。在攀爬期间，为了迎合始皇帝对自己的恩人吕不韦落井下石，为了确保权势对自己的同门师兄暗下毒手。这些事情都证明了，李斯是一个看重权力贪图权势的人。因此，以失掉权力作威胁来说服李斯，是具备可操控的空间的。赵高瞄准李斯弱点出手，以失去权力为威慑假想图，为李斯勾画了一个可怕的场景，一出手，就打中了李斯的痛处。

分析了这些，我们就明白赵高其实已经抓住了李斯的七寸。他接着说："我受皇帝诏令教授胡亥学习法律条文多年了，还没有见他出过什么差错。他为人慈善仁义，诚实厚道，轻视财务，尊重人才，内心聪慧但不善花言巧语，遵从礼仪而又尊重贤士。秦朝的各位公子没有比得上他的。我认为可以扶胡亥登皇位。您考虑考虑再作决定吧。"赵高在这番说辞中，先是撇清了自己和胡亥的私人关系，而且又高度赞扬了胡亥的基本素质，以及胡亥尊重老同志、重感情、诚实厚道的人品，为李斯提供了一条可供选择的化危为安的途径。

但是，历史记载，李斯深受始皇帝器重，一路提拔，委以重任；现在始皇帝尸骨未寒，如果背叛皇帝旨意，这不仅从感情上说不过去，而且，一个弄不好，反而会遗祸自身。所以，李斯在思考的电光火石的一瞬间之后，对赵高说："回到你的位置上做你份内的事吧。我奉行皇帝的诏令，听从天意的安排，有什么值得考虑决定的？"我们来详细分析这段话。李斯不

说赵高的逻辑错误,显然已经听明白了赵高猜度的可能性后果,至于是否真正产生了担心不得而知,但是,他并没有反驳赵高的话,可见在一定程度上认同了赵高的立论。然而,我们知道,作为政治家的李斯和作为阴谋家的赵高之最大不同,在于李斯具有一定的政治理念、政治理想和政治抱负,能够深刻认识时代进步的走向,把握政治发展的脉络,并且在一定程度上也愿意为之努力、奉献甚至牺牲。而作为一个纯粹的阴谋家,赵高在政治上则并没有什么建设性理念,他所有的行动全部指向一点,即为了自己最大程度地摄取权力服务。我们说阴谋家是政治大厦的蛀虫,就是因为阴谋家是一个解构者而非建构者。他们往往会为了一己之私,为了个人之权欲,丝毫不顾国家大局,任意排除异己安插同类,一点点蛀空国家政权的栋梁,给整个国家造成灾难性影响。所以,就李斯来说,作为一代政治家,还是具有"政治人"的基本政治法则和政治良心的。他或许也为自己的前途担忧,但同时又认为,立扶苏是皇帝的决定,自己当以国家为重,不能过多去考虑其他的问题。

赵高从李斯的逻辑中听明白了李斯的意思,虽然又被拒绝了一次,却更加执著更加顽强。他马上从前面的思路中跳了出来,说:"众所周知,平安可以转变成危险,危险可以转化为平安。在安危关头拿不定主意,这算得上是尊贵贤明吗?"我们不说赵高人品如何,单从他这几句话,就足以看出他对于世事的把握和洞察,也就明白他一个普通太监深受秦始皇喜爱的原因。赵高用发展的思维,揭示了平安和危险的可转化性,再次提醒了李斯一番,然后转向从"是否聪明"这个角度上去激李斯。大家都知道,人争一口气,特别是读书人,最怕别人看不起说自己笨。因此,赵高的这番说辞,再次打到了李斯争强好胜的弱点上了。

李斯见赵高如此说,立马接口说:"我李斯,只是上蔡街头巷里的一个平头百姓,幸而承蒙皇帝提拔当上了丞相,封为通侯,子孙地位尊贵,享受厚禄,把国家存亡安危的重任交付我。我怎么能够辜负皇上的恩德呢。

忠臣不因苟且偷生而逃避死亡，孝子不因为看见危险而不勤奋劳作，我们作臣子的应该各自尽各自的职责，您不要再那样说了，那样会让我犯罪的。”

赵高见李斯念念不忘始皇帝的恩德，而且又把忠君大义搬了出来，最后说害怕由此带来祸患，于是就明白了李斯的真实想法。他说：“听说圣人灵活多变，根据潮流而变化，看到事物的表象就知道它本质，观察事物的动向就知道它的结果。事物本身就有这些变化，哪有一成不变的常规呢？现在国家的权力，百姓的性命都掌握在他手里，我是知道他意图的，能够改变和左右他（这里点明了和李斯同谋成功的可能性）。况且居于外面的人想要控制朝廷是犯上作乱，在下面的人想要控制皇上是反叛行为。（这句话的意思是说一旦胡亥成了皇帝，扶苏、蒙恬等人再有异动就是犯上作乱了，暗示了李斯立胡亥是具有较大安全系数的。）所以，秋霜降落的时候百花都会凋零，春雪消融的时候万物就会生长，这是事物的必然结果。您为什么这么迟钝呢？”赵高这句话把自然中常见的现象背后的必然性揭示出来，以此反证自己的推断都是合情合理的，如同霜降花落、水摇物生一样是事物发展的必然趋势，明白无误地告诉李斯：将来李斯受制于扶苏和蒙恬是必然的，而拥立胡亥也必然是安全的。

李斯见其担心的谋划不成祸及自身的顾虑被赵高反驳了，于是说：“我听说晋国改立太子，导致三世都不安定；齐桓公兄弟争位，导致骨肉相残；纣王杀害亲属，不听劝谏，都城夷为废墟，国家最终灭亡。这三件事都违反了天意，造成国家危难，宗庙无人祭祀。我李斯是个堂堂正正的人，岂能作出这样的事呢？”我们看李斯说的这番话，显然他已经认同了赵高作出的“扶苏即位则李斯失权”的命题，但是，仍然还有一层顾虑，即担心事情不成功。

赵高对道：“上下同心协力，可以长治久安，内外君臣一致，就不会有什么乱子了。（这句话等于告诉李斯事情成功的把握很大，并没有多么大

的祸患。)您如果听从我的计策,就能够长期保持侯位,享受王子乔、赤松子(传说中的仙人,笔者注)那样的高寿,具有孔子、墨子那样的智慧。现在如果放弃这种选择而不听从我的建议,就会祸及子孙,这是很可悲的啊。聪明人能够将灾祸转变成福气,你究竟打算怎样?”

李斯听完,反复考虑了一下——私欲毕竟战胜了理性,所以在本质上他是具有可操控空间的人,而赵高正抓住这一点实施操控——然后,他仰面长叹,流泪叹息说:“唉,我怎么唯独遇到这种乱世呢。既然不能以死报效皇帝,又往何处寄托我的命运呢?”于是,李斯就听从了赵高的建议。

赵高回的胡亥身边,把一切隐瞒,从容地回报说:“我以您的命令明白告诉丞相,他哪里敢不听呢?”于是,赵高阴谋得以实施,这段精彩绝伦的PK,以赵高获胜而告终。

熟悉历史的读者都知道,赵高策划的这场阴谋,纯是从自己争权夺利的角度出发的。他先是说通了胡亥,后又说服了李斯。想那胡亥乃痴呆之人,被赵高操控犹在情理之中;但那李斯乃绝顶高手,其政治斗争的经验才能和手腕,是绝对不可小视的。然而,在李赵 PK 过程中是什么导致了李败赵胜呢?答案当然是——威慑。

下面,我们再把这次对话的思路理顺一下。赵高要李斯扶立胡亥,李斯说这样很可能引起国家灾难,推说臣下不能做此事。赵高说如果不做,你李斯就可能就要完蛋。李斯说如果做不成,很可能自己先完蛋。而且,这事儿风险极大,有许多干不成的例子摆在那。赵高说那不可能,只要咱哥仨一起联手,这事儿肯定成。李斯做了反复的考虑,虽然顾念始皇帝的恩情,而且丢不下自己的政治信条,但是,一旦危及自己的核心利益,也只好把这些东西往后排了。于是,赵高以恐吓威慑手段操控李斯获得成功。大功告成后,赵高奠定了掌握大权的基础,李斯则一手造就了自己无可挽回的命运。

我们说,如果当时李斯没有听从赵高的建议,不与赵高合作的话,他的

下场也未必就能好到哪里去。关于这一点，历史的发展有其逻辑上的合理性，而且两大高手均已看出来了。可是，李斯出于保住自己的权位的考虑，背叛始皇，篡改诏书，这也是他应对可能出现的下坡路的一种理性选择。我们再假设一下，如果没有后来赵高的迫害，李斯很可能功德圆满，那么，李斯的选择则必然是正确的。然而，历史不能假设。赵高为李斯描绘了一种可怕的前景，以此对李斯实施威慑；李斯在反复权衡之后，不得不就范，协同赵高一起进行了沙丘之变。我们洞穿几千年的时空，重新回望这场惊天大阴谋，会发现，在整个权力斗争中，赵高操控李斯是整个阴谋中的关键环节，而赵高运用的威慑手段，则是关键中的关键。正是这种威慑手段，使得衣食无忧高高在上的李斯产生了恐惧，并且不得不受赵高操控。

这段再次历史证明了，威慑操控在权力斗争中起着不可低估的作用。同样，接下来的这段历史，续写了威慑操控的精彩华章。

主角依然在李斯和赵高两大高手之间展开，此次分处胜负的关键，依然是威慑手段。下面，我们继续分析：

赵高设定阴谋，暗害李斯，使得李斯入狱（参见《史记》卷八七《李斯列传》）。李斯自负辩才，而且又仰仗其功，暗自猜测二世一定不会对他不理不问，于是，便将赵高强加在自己头上的谋反罪名全部承认下来。赵高派人在狱中折磨李斯，李斯却受尽酷刑而不自杀。他在狱中上书一封，历数自己对秦的功绩，希望如同当年谏秦始皇一般，说服二世回心转意赦免自己。然而，李斯却没料到，他的对手，阴谋始祖，早就对他的咸鱼大翻身提防再三，并且已经胸有成竹地开始摆布他。

赵高看到了李斯的奏疏，说："囚犯岂能上书。"然后，命狱卒销毁奏疏。他指使自己的门客十余人假扮成御史、谒者、侍中轮番拷问李斯。每次李斯都以为是二世派来的使者，于是推翻口供，申诉是赵高迫害自己。赵高听说李斯翻供，便派人去拷打他。经过多次反复，李斯被折磨怕了，

生怕赵高试探他,以致二世真的派人去验证李斯口供的时候,李斯始终不敢改变原先屈打成招的供词而自认有罪。判决书呈给二世之后,二世庆幸地说:“如果没有赵高,恐怕就要被丞相骗了。”于是,李斯罪名成立,受尽五种刑罚之后,被腰斩于市。

我们回过头再来研究这个案例。赵高设计的阴谋,固然是一桩骗术没错,但是,他设计的核心要害,却仍然是威慑手段。他抓住了李斯的弱点,一而再、再而三地对李斯施谋,而李斯则一而再、再而三地上套,我们不能去批评李斯,只得慨叹这是他人性弱点所致,是他“政治性格决定凄惨命运”的悲哀。赵高是历代阴谋家的祖师爷,他既然第一次能够操控李斯,那就一定能够从中总结成功的经验,分析李斯人性的弱点,特别对李斯易受“威慑”操控的弱点进行了认真分析;果然,到了第二次斗争来临之时,赵高依然按照“威慑”思路,一次又一次地假扮使者套取李斯的翻供,并一次又一次地用刑惩罚李斯的翻供,最后,在李斯的心里形成了一个思维定式,即——如若敢翻供,则赵叔很生气,那么后果很严重。故此,等到二世亲自派人来问罪的时候,他依然慑于从前的经历而不敢动弹。看到这里,我们不得不仰天流泪,哀叹一代伟大政治家李斯的可悲。

这一事例,又一次向人们说明了“威慑”操控的重要作用。

分析这两大高手对决,人们会提出这样一个疑问:为何赵高的“威慑”手段能够成功操控李斯呢?原因已经前面回答了,是因为李斯具备可操控的空间。那么我们要接着研究,究竟是什么弱点,导致了李斯的受控可能,以致被赵高抓住趁隙而入,从而倾覆了李斯的政治生命,毁灭了李斯的一生呢?

历史早已告诉了人们答案。《李斯列传》中写道:李斯在和他儿子一起被腰斩的时候,回头对儿子说了这样一句话:“我真想再和你一起牵着黄狗出城到上蔡东门那边去打猎捉兔,这种要求都无法实现了啊。”之后,父子相对痛哭;李斯终被诛三族。

原来，李斯人性的弱点在于此。

人们常说："人之将死，其言也善；鸟之将死，其鸣也哀。"李斯临死的时候，终于暴露出了他的人性中最真实的一面：原来，他对生命是如此之留恋，对生活是如此之向往。他对"生之趣"追求的背面，定然就是对"死之伤"的厌恶和惧怕。李斯父子相对大哭，正是他们喜生恶死、留恋繁华的真实写照。这样，我们也就知道了李斯人性深处的弱点——对生之爱，必反证对死之惧；对富足之好，必反证对贫贱之憎。这就是李斯的根本弱点。赵高从"失去权势富贵"和"失去生命家人"来立论，以此威慑李斯，自是弹无虚发，招招致命。李斯被"威慑"操控的命运，其实就来自于他对功名富贵的留恋和对权势的追逐，这在他早年感悟"厕鼠仓鼠之不同"的时候，就已经种下了祸根。

但是，我们不是历史机械论者。近来研究历史，"历史机械论"这一派论调甚嚣尘上，一时间几乎压倒了一切其他声音。比如，当人们谈到苏联崩溃的时候，最初还是从技术层面上找原因，以找到可资我们借鉴的教训，本意是好的；但是，到了后来，竟然说"苏联从一开始，就已经注定了要解体"、"苏联解体是不可避免的结局"。关于这一点，就大谬其然了。在这个世界上，没有什么是注定好了的，任何事物的发展都要受到外在变化着的条件的影响——固然，内因起到了决定作用，而外在条件，则或多或少或深或浅改变着事物的进程。如果苏联不是在美国的围追堵截之下苦苦挣扎，也未必最后会落得如此结局。所以，历史的机械论是要不得的。

同样，我们研究李斯的结局，一样也不能走上机械论的道路。换句话说，李斯从政前的经历，为其从政之后的作为奠定了行为个性基础，这是很显然的。然而，也并不能说，李斯人性深处的弱点，就必然决定了他的失败。我们不能站在数千年前来贬低李斯在观察厕鼠仓鼠时流露出对功名富贵的追求——其实也正是这种渴望和追求，驱使他走出楚国，走上中国的政治舞台，并改变了中国政治发展的轨迹。李斯的可悲结局，虽然是

由于其追逐权势的弱点造成的,但另一方面,毕竟也是受到了环境的影响,尤其是碰到了赵高这样的阴谋高手。李斯的失败,是在内外双重因素的诱发下才最终定局的。

笔者说这段话的目的,为的就是从李斯这样的绝顶高手中,追寻那个他都不曾发觉的道理,从而使我们鉴往知来,以史为镜。下面,我们分析一下:

在李斯和赵高的第一次 PK 中,李斯由于人性深处的弱点败给了赵高。赵高采用的方法,本质上是"威慑"操控。李斯的失败,是缘于他贪生恶死的性格,这我们也分析了。李斯第一次的失败,是他性格的使然,这就是他的"局"。

但是,我们否定历史机械论的原因,是因为,在历史上,任何事物的发展,都是主观原因与客观条件互动的结果。像李斯如此之高的人,理应在第一次 PK 失败之后,及时总结经验,把自己自身固有的毛病和弱点找到并弥补,实现主观与客观的良性互动。如果这样做了,从理论上讲是能够避免最后可悲下场的,即使不能,起码让赵高的"威慑"操控彻底破产,这是应该做到的。然而没有。李斯并没有将主观与客观有机地结合起来,而是一再倒在了自己的弱点上,这样,才最终导致了第二次 PK 的失败。我们在惋惜李斯命运的同时,应该认清历史机械论的谬误之处,同时,应该对如何在政治斗争中总结成功经验汲取失败教训有更深刻更清醒的认识。

但,这仍只是一个浅层面的东西,还有更深层次的东西需要我们去挖掘。

我们说,在这个世界上,存在着区别于普通百姓的精英。由于职业的不同,西方把这些精英称为"经济人"、"文化人"和"政治人"。李斯和赵高都是在政治中讨生活的职业政客,所以我们可以说他们是"政治人"。既然从事政治,就应该按照"政治人"的身份来要求自己,要按照游戏规则进

行游戏。违背了规则,就注定要被淘汰。

李斯是个政治人,他年纪轻轻背井离乡,抛妻弃子,从本质上说,这是为了达成目的而勇于牺牲亲情和爱情的做法(类似吴起杀妻)。另外,他为了巩固自己的权势,阴谋杀害了同门师弟自己的好友韩非,这在本质上是超脱友情的行为。我们研究发现,人类本能深处,存在着亲情、爱情、友情这些美好的情感。正是这些情感,谱写了人性的和谐音符;正是由于人们的相亲相爱,才使得人们团结起来,战胜自然灾难和社会灾难,推动着人类文明和历史的进步。然而,在人性与权欲交锋的屠宰场上,人类美好的感情,却往往会演变成宰割生命的屠刀。在政治斗争中,亲情、友情和爱情,经常会成为束缚英雄的绊脚绳。翻开史书不难发现,历史上无数英雄豪杰都死在了感情上面。这也正如人们常说的,办大事者,需六亲不认。李斯从26岁背井离乡闯荡江湖开始,早就把一切人伦情欲放在脑后,因此,他早就超脱了感情的束缚,纯从功利的角度看待权力斗争——就如同一个冷血的高手,在竞赛中从不会感情冲动,从不会意气用事,而是死死盯住权力,一切围绕权力,以权力为生命,以权力为亲人、为爱人、为知己。这样的人,已经超出了一般意义上的人,而变成了一个真正的“政治人”。

从另外一个层面上看,李斯作为外籍臣僚,一步步从底层借着种种因缘际会爬到了丞相高位,金钱、地位早就不是他所挂念的东西了——有了权势,自然就有了金钱和地位。但是,权力,则是他的生命,是他念兹在兹无时忘之的东西。如果要夺走他的权力,那么,他的金钱财富,他的名望地位,统统玩完,而且,他的政治理想,他的权力欲望,也就飞花逐水不复返了。所以,就李斯来说,他能够超脱亲情、爱情和友情,不为这些所左右;他能够超出金钱、地位的限制,不为这些所操劳。然而,他却超不出权力对他的限制,超不出对权势的喜爱和执著——正是因为这种执著,成就了他;也是这种执著,毁灭了他。佛说,佛法如舟,到岸见弃。我们参详佛

法,绝不能执著于佛法;等你真正放弃了佛法,把它视为狗屎垃圾的时候,你才真正能参破佛法,见性成佛。这其实是更高层次的智慧——"空"的智慧,直指世界的本源;当然,也直指权力的本质。就权力来说,当一个政治人视权力为生命的时候,那么,他定能追逐到她、得到她、占有她、享受她。这是必然的结果。然而,追求权力和保有权力并非一回事。凡事你越是在乎,越会失去;越是执著,越是虚无。不经过大风大浪大苦大难,是无法悟透这一点的。历史上那些玩弄权术的狠辣角色,他们的成,是由于对权力的苦苦执著;他们的败,同样是对权力的苦苦执著。正所谓成也萧何,败也萧何。一句话,是因为达不到"超脱权力"的境界。

那么,读者可能要问,李斯的弱点是无法超脱权力,历史上可有超脱权力的人么?答案当然是有,比如范蠡,比如张良。这样的人,即使深受主上喜爱,受万千人尊崇,高居权力顶层,却弃权力如敝屣,视权势如无物。正因为他们能够超脱权力,所以才能保证生命的安全,也因此才能在权力的舞台上演变成一种神话——进而脱离时空的局限,演化为一种更长久的权力。他们不执著于权力,所以权力场上的人把他们视为上智;他们不把权力放在心上,所以权力最终会为他们垂下美丽的头颅;他们甚至虐待权力,而权力却心甘情愿誓死追随。只有能做到了这一点的人,才是真正达到了最高境界。而这种最高境界,则是许多人见所未见闻所未闻想所未想知所未知的。当然,我们这样要求李斯过于苛刻,每个人都有他自己的"局",李斯的"局",则是死在了他对权力的"执著"上面。

那么读者可能还要问,如果超脱权力,岂不是都要跟张良范蠡一样放弃仕途急流勇退?非也非也。所谓大隐隐于朝,中隐隐于市,小隐隐于野。朝堂之上的大隐,如郭子仪是也;江湖之远的小隐,历朝历代比比皆是也;蛰伏于市的中隐,则《雍正王朝》中的邬思道,即是也。

在历史上,有个超脱亲情、友情、爱情,超脱金钱、名誉、权力的绝世高手,他就是超级实干家李斯和绝顶阴谋家赵高的老板——绝顶高手中的高

手秦始皇是也。

秦始皇，因母杀弟，亲情于他如无物；不爱美女爱江山，誓要灭六国而一天下，视后宫佳丽如粪土；身为帝王，孤家寡人，孤苦寂寞，身边无一个朋友可寄心腹。尉缭说他有求于人时下气相求，得志之后不能共享富贵，把秦始皇视臣子如工具的心思丝丝入扣地描绘出来。所以，秦始皇早已超脱了亲情、友情、爱情；其惨绝人寰、杀人如麻、人挡杀人、佛挡杀佛的作风，是有其性格源头的。

另外，作为皇帝，金钱、名誉不会放在心上，权力也早在囊中，刺激不了他的欲望。有人一定会批评笔者说：不要胡诌了吧，说秦始皇超脱权力，这是不可能的。看官且慢下结论，等笔者逐一道来。

六国者，合纵天下，戮力攻秦，秦数次受制于此。作为六国的国君，都会安分守已，谁也不敢明确提出统一天下，恐遭他国群起而攻之也。六国君主安居于位，唯有秦始皇务要统一天下，即使面对类似荆轲行刺的危险也不罢休，何也？《英雄》中说，秦始皇统一天下，是为了天下苍生——这我们且不去管它。单从秦始皇不甘于位非要绝杀六国来看，他为了这个目标，不牺冒着六国合纵秦国战败亡国的危险，非要把统一“进行到底”，这到底是为什么？我们知道，秦始皇绝不是受了“统一”方便面厂家的贿赂来给他做广告，他唯一的动机，当然是权力。

秦始皇之所以敢冒战败之后灭国亡种丢掉权力的危险，执著地反复发动战争，固然一方面是因为国力超级强大，发动战争要掠夺更大的权力；另一方面，在笔者看来，他并不把自己的位置看得多么重，并没有多么在意自己的所得而害怕所失，这也是一个重要的原因。也就是说，他宁愿以自己秦国的江山为赌注，来博一把天下一统的大业。我们还知道，如果你极喜爱一个女人，你会把她当作赌注么？如果你极在乎一样事物，你会拿他当作赌注么？六国国君爱惜自己的宝座，珍惜自己的权力，谁也不敢贸然挑起战争，生怕一个不慎，把自己的宝座给毁了。秦始皇则把自己的江

山当赌注,甘冒如此大之危险,他又岂能是斤斤计较于权力的人?对于《英雄》中讲的秦始皇爱惜天下百姓不惜牺牲自己的观点,笔者不敢轻易苟同;但是,至少秦始皇能够超脱权势,没有把自己的所得看得多么重要,笔者则认为是情理之中的。舍得舍得,有舍才有得。所谓的大胸襟大抱负大胸怀,皆来自于此。越是超脱权力,才越能得到更大的权力;越是计较于权力的得失,才越会失去更快。

秦始皇的境界之所以比赵高和李斯高,是因为他站的角度高。如果单凭个人的素质,那么赵高和李斯坐到了秦始皇的位置上,未必不能当好一个秦王,但却未必能统一天下。其原因,在于二人都不具备为了一种政治理念自我死灭的勇气,也不具备"不是你死就是我死"这样一种在政治斗争中最需要的霸气。当然,这样的霸气应该入骨入髓地附着在精神的最深处,却一定要被外表的笨拙与痴傻包裹住,不然,往往是霸气露得越快,死得也越快。

李斯超脱不了权力的得失,更超脱不了生死。因此,就形成了李斯被操控的可能性空间。赵高一旦拿着"失去权势"和"失去生命"来威胁李斯,李斯立刻被赵高所言而震慑,并开始按照赵高的思路去行动了。

我们说李斯和赵高都是绝顶高手,无非是要告诉大家李斯并不是那么容易被操控的;鉴于李斯的斗争手段也是非常残酷的(比如害死韩非),赵高弄权不成,也很可能被李斯反手一剑削掉脑袋。所以,威慑与反威慑,是一胎双生的同胞。在这场斗争中,赵高更狠一点,他抓住了李斯的致命弱点,以威慑手段来敲打和震慑李斯。而李斯终没有突破对权力得失的计较,没有跨过生死门槛的玄关,因此,他的权力失得更快,他死得更惨。

2. 七种武器之六:逆成操控

司马迁在《史记·韩长孺列传》里写道:"虽有亲父,安知其不为虎?虽有亲兄,安知其不为狼?"在历史上,为了争利有时候会父子反目,形同

虎狼。还有很多时候，竞争的手段会突破人伦和人性的极限。在历史上，常常能见到那些“父与子无厚，兄于弟无厚”的人，这些人已经超出了常规，不按照常理出牌。此时，再按照前文所说的亲情、感情、收买、说服、威慑等手段，都无法成功将其操控。因此，必须得用更激烈的手段，有效地针对对方的弱点实施操控。

威慑是个重要的操控方法，通过吓阻，可以使得对方改变心思，而不得不屈从于我。但是，在竞争中，还有很多狠角色，根本不惧怕威慑。你的种种威胁他根本不怕，你的劝诫根本不听；另外，也有一些感觉迟钝者，多是些不见棺材不掉泪的人，对于他们，威慑手段就无法遂行其任务了。于是，不得不采取实际的行动。这些实际行动不同于威慑手段。威慑是将可怕的后果描绘给受控人，使其在恶果未成为现实之前就已经崩溃；而实际行动则是将刚性的手段变成现实，逼迫对方不得不就范。这种用刚性的方法强迫对方执行自己意志的行为，就是我们所说的惩戒。

其实，关于惩戒的方法，大家都耳熟能详。比如，违反了法律，就要受到法律制裁。这个制裁，就是惩戒手段的运用。再比如，政治生活中的警告、严重警告、开除党籍，甚至是判刑、监禁，等等，也都是惩戒手段。竞争过程中的惩戒，比其日常生活中的惩戒多了一些模糊性，少了一些透明性；多了一些反复性，少了一些单一性。下面，我们仔细研究一下惩戒之术。

在操控过程中，如果一个人不听招呼，可以用威慑手段；但是，如果威慑手段不奏效，那么，只好玩点真格的。这个道理大家都懂。那么，真要准备玩真格的了，又有哪些手段，或者说有哪些方法呢？

其一，精神惩戒。

汉高祖刘邦消灭了项羽之后，当上了皇帝。刘邦虽然玩弄政治是个高手，统军打仗却极其低能。这一点，连刘邦自己都很清楚。刘邦的江山是韩信帮助他打下来的，如果当年韩信造反，跟着项羽一起和刘邦叫板，刘

邦就绝没有今天。关于这一点,不仅刘邦心知肚明,而且他手下的大臣,甚至全天下都知道。古人云,功高不赏。韩信功劳太大了,他的存在对刘邦就是一种威慑。所以,刘邦必须要给韩信点苦头,得敲打敲打他,这样,才能够让猛虎收起爪牙,让蛟龙潜回水底。

刘邦的死对头项羽手下有个大将叫钟离昧,当年让刘邦吃了不少苦头。刘邦得了天下,就在全国发布一号通缉令抓捕钟离昧。钟离昧躲无可躲,只好跑去找韩信。韩信自忖功高,认为刘邦不会把他韩信怎么样,就毫不犹豫地把钟离昧给藏起来了。不久,有人就给刘邦送了信,说韩信窝藏钟离昧,想要谋反。刘邦把众人集合起来询问对策。不少人口出狂言:“赶快发兵,我们去把韩信这小子给灭了。”众人头脑发热,刘邦却藏奸不露。过了一会,刘邦问陈平怎么办。陈平是个阴谋大家。他没直接回答,先问刘邦:“韩信谋反,有人上告,这事韩信知道么?”刘邦说,韩信还不知道。陈平说:“陛下的部队与韩信的比,谁的更强些?”刘邦无奈地说:“我的比不了他。”陈平又问:“陛下手下的将领,有能比得了韩信的吗?”刘邦说,我手下没人能胜过韩信。陈平说:“现在我们的军队比不了韩信的军队,将领又比不过韩信,还要率领军队去攻打他,这不是很危险啊?”刘邦着急了,忙问:那我们可怎么办啊?陈平说:这其实很简单,只要陛下假装外出巡游,到了楚地的时候,就召集韩信前来晋见。那时候,只需要一个力士就能把韩信给抓起来了。刘邦听了龙颜大悦,于是下诏出巡。

韩信听说这事,直觉感到刘邦是冲着他来的,但是又不能确定。有人劝他说:“不如把钟离昧给杀了,然后去见皇上,那么皇上就会非常高兴,大王您就不会有什么祸患了。”韩信想了想也对,就把钟离昧给杀了。12月,刘邦巡幸到了陈地,韩信带着钟离昧的脑袋去拜谒刘邦。他原以为自己把钟离昧给杀了,刘邦就会不计较了。哪里知道,刘邦见了他之后,马上破口大骂说:“有人告发你小子谋反。来人,把他给我绑起来。”于是,武士一拥而入,把韩信捆了起来,押在跟随皇帝车驾的副车上。到了这时

候，韩信才明白刘邦真是冲着自己来的。对刘邦来说，韩信私藏钟离昧没什么大不了的；但韩信功劳太大了，对刘邦是个威胁，这才是刘邦要抓他的根本原因。到了这时，觉悟了的韩信哀叹着说："别人早说过'狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国灭，谋臣亡'，我一直不相信。今天天下平定了，我对皇上您已经没什么用处了，所以我自然就应该被杀掉。"刘邦老脸通红，见韩信一点不给面子，直接就揭了老底，不禁恼羞成怒地重申："有人告你谋反。"刘邦用镣铐锁住韩信，将他带回都城，并大赦天下以示庆贺。

刘邦敲打了韩信，打击了韩信的气焰，让全天下人都知道他才是皇帝，给了韩信一个重大的政治打击。完成目的后，刘邦还不想撕破脸，就在达到洛阳时赦免了韩信，把韩信的楚王名号废除，改为淮阴侯。韩信经过了这次打击，政治人气一下子撞到了跌停板。刘邦巧妙地通过用谋，成功挫去了锋芒毕露不可一世的韩信的锐气。刘邦用的这个方法，就是精神惩戒的一种。

精神惩戒，就是对对方精神进行打击，使对方在巨大的精神压力之下崩溃的方法。这一方法与威慑手段相同之处在于两者皆作用于对方心理，区别在于威慑大多是行动前的一种预先措施，而惩戒是行动失败后的一种补救式手段——如果能威慑，就威慑；威慑不成功，才用惩戒手段。精神惩戒，主要包括批判和影射两种方法。对于批判想来大家都不会陌生，无非就是对对方的语言和行为加以批驳，使其丧失合理性。批判包括操控者个人的批评和发动群众的批判，其最终指向即通过批判，孤立对方，使其处于人人喊打的绝望境地。至于影射，则是一种间接的方法，虽然不对对方直接构成攻击，但是，通过迂回手段，解构对方的逻辑、观点、主张，等等，使对方丧失意识形态和精神世界的正义性与合理性，也能够达到孤立、丑化对手的效果。总之，无论是批评还是影射，都是精神敲打的一种方式，都是一种刚性操控的手段。如果运用得好，就能够使得受控者深受

触动,从而迫使对方不得不听从施控者的摆布。

其二,肉体惩戒。

肉体惩戒主要包括囚禁和肉刑。囚禁,是剥夺对方肉身自由的一种方式。历朝历代都有过囚禁对手的现象。至于肉刑,则又是另一种惩罚了。我国古代对于肉刑的种种方法,其发明可谓是世界之最。人体只要能被切割的部分,无一例外都涉及了。利用肉体惩戒来操控对方的方法,足可以摧垮对方的斗志,使对方屈从于我方的意志,按照我方意愿行事。关于肉体惩戒的典故,想来大家也并不陌生。

当年刘邦的妻子吕后,为了刘邦宠爱的妃子戚夫人可没少受气。戚夫人仗着刘邦的宠爱,几次三番策动政治攻势,想要刘邦更立自己的儿子如意为太子。刘邦也宠爱如意,想换了太子。前文已经提到,在关键时刻,张良出主意请到了商山四皓,才保住了惠帝的位置,也才保住了吕后的荣华富贵。

此事之后,吕后对戚夫人恨之入骨。但是,因为刘邦在世,所以她对戚夫人无可奈何,只得忍气吞声暂不发作。好容易熬到刘邦死了,又整死了赵王如意,吕后见戚夫人再也没有什么能依凭的力量了,当然就得老账新账一起算算。吕后命人把戚夫人抓起来,挖去她的眼珠,熏聋她的耳朵,给戚夫人灌上哑药,砍去她的双手双脚,把她扔在厕所里。可以想见,吕后大仇得报,必定心里非常高兴。得意忘形之际,她把自己的儿子惠帝叫来,让他来看"人彘"。按照吕后的意思,她是想让惠帝看看戚夫人的下场。如果当年不是她死命保住了太子,那么,今天死的很可能是惠帝,而受苦的很可能是她吕后了。言传不如身教,吕后让戚夫人现身说法。孰料惠帝初为人世,心肠柔软,跟好几次被抓进敌营在死亡里打了几次滚的吕后来说,他的层次还差很多,又哪里见过如此毒辣的手段、手段?得知眼前的人彘惨剧的主角是当年红颜如玉、千娇百媚的戚夫人之后,惠帝顿时大哭起来。惠帝受到过度惊吓,竟然患上大病,一年多都没有起床。吕

后用来惩罚戚夫人的手段之残酷，连她自己的儿子都看不下去受到惊吓。由此可见，吕后的惩戒方法是多么毒辣。

在上述案例中，吕后所用的就是肉体惩戒的方法。如果戚夫人能够再活一次的话，相信她绝对不会用当年那样的招数对付吕后，以致为自己招致如此之祸。同时，吕后将戚夫人做成了人彘，不仅惩戒了戚夫人，而且威慑了群臣。吕后的肉体惩戒之术并非绝无仅有的，后来唐朝的武则天也盗版了吕后的路数，把自己的政敌前皇后和萧妃投进酒缸，狠狠地惩罚了这两个女人。肉体惩戒在封建社会是掌权者对臣下的一种惯用手段。为了维护威严，肉体惩戒当然是历代帝王必选的手段。

当然，惩戒手段分为肉体和精神两种方法，不过是笔者大略的一个划分。具体的方法，有经济惩罚、名誉贬低和政治除名等方式。这些方法往往是交织在一起的。其中，以政治惩戒最为严厉，比如开除党籍，就如同剥夺了对方的政治生命；以经济惩罚为最终指向——人在竞争中的一切都是基于利益的；名誉贬低则是连接政治和经济惩罚必不可少的手段。要惩罚对方，必须在名誉上使其丧失合法地位，然后，才能够踏上一万只脚。不然，对于一个一直高高在上的人，突然把他揪翻在地，人们一下子是无法接受的，也显示出掌权者水平的低劣。

关于惩戒操控，不到万不得已，不能轻易使用。精神惩戒还偶尔可以运用一下，肉体惩戒则是一种比较极端的办法了。对于普通大众来说，一是不具备利用肉体惩戒的条件，另外，如果进行肉体惩戒的话，弄不好，将带来一生一世的麻烦。当年庞涓把孙膑给刖了，一直过了十多年，孙膑还是把庞涓给弄死了。可见，如果要动手，就一不做二不休，斩草除根；如果不做，那么，就绝对不要使用这种激烈的手段，从而给自己埋下祸患。

从理论上讲，惩戒，主要是上级对下级、强势对弱势的一种操控手段。如同笼络和赏赐一样，惩戒手段运用在驾驭臣僚场合中，往往会起到意想不到的效果。所以，惩戒方式是上级对下级的一种必不可少的方法。一

旦上级与下级发生了严重的意见分歧,或者利益冲突,下级拒绝执行上级的意图,那么,则必然要对下属进行惩罚,不如此,则无法贯彻上级的意图。

从时间角度来看,惩戒,不仅包括事后的操控手段,也包括预先的惩戒手段。比如,历代君主都素来忌惮过于能干、富有权势的功臣,特别是那些身居高位不知收敛的大臣,往往会遭到君主的妒忌。一般来讲,那些锋芒毕露的大臣,往往要遭到君主的敲打。这种敲打,在君主来讲是防患于未然的一种必须手段;在臣下,则表现为一种或精神或肉体的惩戒。其目的,无外乎就是要操控下属。当年刘邦打下天下,萧何跟着他忠心耿耿鞠躬尽瘁,却多次被刘邦疑忌。那萧何不知收敛,反倒越发尽忠,于是,惹得刘邦疑心大增,不断加派士兵,名为"保护"相国,实则监督萧何。后来萧何经过高人指点,自己给自己脸上抹黑,才好歹缓和了一下。但是,刘邦最后还是找个理由把萧何给关起来。等到释放出来的时候,刘邦竟然老着脸皮说:"我之所以把相国你抓起来,就是让天下知道,你相国是对的,我皇帝是错的。"萧何跟了这个老流氓多年了,早就对刘邦的一举一动了然于胸,于是,白发苍苍的萧何磕头谢罪,把这件事给糊弄过去了。事情虽然过去了,萧何却在刘邦的打击下,更加卖命,也更加收敛了。刘邦的这一招,就是惩戒手段在时间序列中的预先性的体现。

从具体手段来讲,惩戒操控,主要有以下三种方法:其一,依法惩戒。当对方违反了己方意图,当然可以根据其违反的具体行为,从法理上找到可以依凭的条文,以此来对对方进行惩戒。历史上那些君主,在镇压农民起义的时候,都会给这些人冠以乱臣贼子、草寇强盗的"美称",把种种罪名加在这些人头上。这样一来,一方面师出有名,另一方面即使受罚者,也可以在心里接受自己受罚的事实,甚至自己主动低头认罪。其二,捏造罪名。当对方的行为并不触犯任何规定,却必须要进行惩戒的时候,就必须通过捏造某些罪名,以此来进行惩戒。捏造罪名是大家都熟悉的手段。

抛开道德的角度不谈,“莫须有”真的是致别人于死地的好方法。当年明朝徐阶整死严世藩,用的也是这个方法。其三,小打大拉。惩戒,说到底,还是为了确保操控者的意图得以实现。如果通过惩戒,树立了一大帮敌人,则很可能会得不偿失。为此,惩戒手段,主要还是为了要拉拢和操控别人。所以,当实施惩戒的时候,通过小打大拉的手段,给对方以小小惩戒,留对方以颜面和生存的空间,则往往会更好地达到操控的目的。

7. 七种武器之七:消灭操控

政治博弈是一种非常激烈的竞争形式。拿破仑说过,政治不具肝肠。《君主论》也讲,为了达到目的,应该不择手段,必须具有豺狼和狮子一样的残忍。政治斗争之所以残酷,就是因为其高雅而雍容的外表之下,隐藏着你死我活的狠辣斗争。

众所周知,政治博弈区别于一般老百姓的普通生活。在这里,并没有什么温情可讲,一切都可以归结为冰冷的理性计较和利益算计。当敌对双方的利益交织冲突的时候,特别涉及生死攸关的利益时,斗争的狠辣就赤裸裸地暴露出来了。操控与反操控,到了最激烈的程度,就赤裸裸地表露出最狠辣一面,也就是——暴力。

克劳塞维茨说过,战争是政治的继续。我们知道,当两大集团谁也无法说服谁、谁也无法征服谁的时候,就只能拼实力。在和平年代,谁能够得到别人的支持谁就能够获得巨大的实力,从而掌握主动;在战争年代,则只有兵戎相见了——这是集团之间的大规模的暴力冲突。通常,在一般性的操控中,暴力并不表现为集团和集团的火拼,而是表现为蕴涵暴力因素的活动——说直白点,也就是肉体消灭。

精通竞争的人会发现,在资源角逐中,往往会有这样的人——你对他无论是利益收买也好,还是威慑惩罚也好,都无法对其产生作用。只要对方不死,则一定要和你拼下去。笔者认为,在斗争的初期,定然会有那些

心软的人,一旦掌握了优势就会罢手。但是,血淋淋的斗争告诉了人们,对于有些人,如果不斩草除根的话,一旦等对方扳过手来,则自己会死得很惨。于是乎,关于肉体消灭的故事便一代又一代流传下来了。其中,秦桧诬陷岳飞,走的就是这个路子。

先从大的方面讲。历代开国帝王,往往会杀戮功臣。从普通人的角度理解,杀戮别人,是造孽,是行凶。但是,对帝王来讲则不然。帝王自有心术。普天之下,唯有保住自己的天下江山最重要。因此,无论是谁,只要阻挡了自己实现这个目标,则一律杀无赦。远的,有刘邦大杀功臣,近的,则有朱元璋等人屠戮亲近。其实,不必苛责这些人——对于参与到政治博弈中的人来说,这是再自然不过的现象了。臣下不了解这些,则必定被灭掉;帝王不掌握这些,则必然被推翻或者被篡位。历代都有权臣和帝王的博弈:帝王赢了,则坐稳了江山,花花天下,美女锦食,想啥有啥;臣下赢了,则帝王愿作一田舍郎而不可得。赵匡胤篡夺柴氏天下就是一例——等到老赵夺了天下,让他寝食难安的则是有人对他或者他的后代也玩这一手。所以,赵宋积弱,堂堂中原,物资富饶,人才辈出,却被几个北虏赶得丢了半壁江山,其根子,可以从这里找到。

再从小的方面说。在政治中,往往会出现刺客、暗杀等现象。翻开《资治通鉴》会发现,里面记载着许多刺客、游侠之类的人物。一般来讲,当两大集团利益对立的时候,不把对方消灭则无法取得胜利,则诸如刺杀、偷袭等暴力活动就会出现在历史舞台上。其中最著名的案例当然要属荆轲刺秦王。荆轲刺杀嬴政一旦得手,则势必会引发秦国内政混乱,燕国即可以残口延喘。可惜,刺杀失败,也为燕太子丹招来杀身之祸。由此可见,消灭操控这一手段,至刚至强。其好处是干净利落,绝无后患;弊端是如不成功,必然伤己。读过史书的人都明白这一点。

在《资治通鉴》中,记载着聂政刺侠累的故事。故事发生在韩国,韩王宠幸一个大臣,叫严仲子。严仲子因为受韩王所爱,因此遭到了当时的韩

相侠累的嫉妒。严仲子害怕侠累会害他，就被迫逃离韩国，开始游历各地，到处欲寻侠士刺杀自己的政敌侠累。后来，他听说有个叫聂政的人，因为杀了人，所以带着母亲和姐姐隐藏在齐国。聂政武功高超，肯定能给他报仇。于是，严仲子赶往齐国，找到聂政的住处，好几次登门拜访，赠给聂政母亲黄金百镒。聂政虽然坚辞不受，但是已经感觉到严仲子的诚心。由于母亲还在，所以不能为严仲子去刺杀侠累。过了很长时间，聂政的母亲去世了，严仲子像儿子对待母亲一样，帮助聂政埋葬了老母。

聂政为人极其孝顺，对严仲子非常感激。母亲死后，聂政服丧三年，并为姐姐找到了很好的归宿，然后，辞别严仲子，孤身赴韩。当时，韩国国相侠累周围护卫森严，根本不好贴近。但是，聂政毫不害怕，提着剑直闯韩府。护卫士兵还不及反应，聂政就以迅雷不及掩耳的速度直奔侠累跟前，一下就刺死了侠累。侠累死后，众人才醒悟过来发生了什么事，于是纷纷围攻聂政。聂政拿剑杀死数十人，自忖肯定逃不出去了，于是倒转剑柄，划破自己的面颊，剜出自己的双眼，割破肚子而死。

自己的相国死了，韩王很生气。他把聂政的尸体放在集市当中，悬赏购求知情的人。聂政的姐姐聂荌听到了这个消息，就对别人说：这肯定是聂政。当年韩相侠累的仇人严仲子对聂政非常好，聂政肯定会报其知遇之恩的，我必须过去看看。于是就动身到韩国去。等到见到了聂政的尸体，聂荌伏尸痛哭，说：这个人就是聂政啊！有好心人劝止道，这是刺杀韩相的凶手。韩侯悬赏千金来抓捕他的同犯。你不但不躲，怎么还来辨认？聂荌回答说：我不怕。我弟弟聂政之所以隐迹人群甘当一个低下的市贩，是因为母亲在世，我尚没嫁。严仲子大人不计较聂政的屠贩身份，屈身和他结交，我弟弟一定会报答严仲子的！聂政临死前之所以自毁形体，就是怕被人辨认出来牵连于我，但我又怎能因为害怕被牵连而让我弟弟聂政的英名埋没呢！说完这话，聂荌长呼三声“天啊”，就因悲哀过度、心力交瘁，死在聂政的尸体旁。

《资治通鉴》里记载的这个故事,就是消灭操控的一个很好的案例。严仲子消灭了侠累,就彻底解决了侠累的问题。一般来说,消灭操控是彻底解决问题的手段。用了此手段,就能够让对手再无还手之力。但是,一般说来,消灭操控在操控方法中很少使用,一是因为消灭手段有伤天害理之嫌,二是因为消灭对手会导致操控链条的断裂。研究消灭对手的理论,最出色的当属兵家。当政治博弈解决不了问题时,就会运用军事手段。从这个意义上讲,政治博弈和军事斗争在一定程度上是相通的。利用刺杀手段或者大规模战争,对对方肉体进行消灭,则定然能够使敌人乖乖被操控——如果死人也有操控价值的话。

以上,我们对于操控的诸多手段进行了或详或略的分析,分析的结果如下:

要想在竞争中获得胜利,必须要学会操控对手。操控对手的手段有很多,基本上可以分为“亲缘——感情——收买——说服——威慑——打击——消灭”等方法。在整个控制链条中,从左向右,手段越来越激烈,但是效果却越来越差。以说服为中间点,左手部分,就是我们着重介绍的柔性方法;右手部分,是我们需要了解的刚性手段。一般来说,老子的阴柔智慧,往往从左半部分着力——现在又被称作软实力吸引;右半部分,最极端的是兵家的谋略——现在被称为硬实力摧毁。但是,无论软硬,无论刚柔,都是想要控制别人所不得不了解的手段。

第六章　团队的博弈

历史告诉人们，只要是竞争，就必然会有人的参与。竞争不仅在个人与个人之间展开，而且还在团队与团队之间展开。社会领域的竞争大多都会涉及团队之争。竞争的其他环节都是表象，团队则是潜伏在表象之下最重要的环节。

个人是社会竞争行为的基本单位，团队也是竞争的基本单位，而且是更复杂更有机的单位。为了弄清楚竞争与个人与团队之间的关系，就需要从系统论出发，深入研究团队的系统性，以及个体与整个系统的关系。

1. 团队与系统

前文说过，对于处在社会中的个体来说，有些稀缺资源是必不可少的。为了争夺这些资源，人们彼此之间展开或明或暗、或大或小的斗争。

当两人相遇的时候，斗争的结果取决于个体的素质(体能和智能)。一般而言，力量大的一方就能够获胜，而力量小的一方则失败的可能性居多。

但是，事情并没有如此简单。为了更有效地争夺到自己急需的资源，人们会自发地联合起来，组成一个系统，以系统为基点展开争夺。

于是，就出现了系统同个体的对抗。一般来说，双拳难敌四手，好汉也需三个帮。个体总不是系统的对手。所以，在个体与系统的争夺中，个体

就败下阵来。系统获得了资源争夺的胜利。取得资源后，系统内部按照资源的多少和内部的结构进行分割。即使系统内部分配不均匀，但也总比失败后的个体一无所得有利。因此，在经过利益成本计算之后，人们还是会倾向于结成系统，以系统为主体加入到斗争中去。这样，团队的现象就产生了。

但是，别忙，事情还没有完。

失败了的个体，经历了失败之后的痛苦会逐渐明白，个体与团队的斗争是必败无疑的，获得胜利的方法必须是自己也招兵买马或加入到一个系统中去。这样，新的团队出现了。

新的系统与老的系统相比，或者实力弱小，或者实力强大。于是，又出现了资源争夺中大系统与小系统、大系统与大系统、小系统与小系统之间的斗争。原来为了争夺稀缺资源的斗争，就已经从两个单独的个体上升成为两个系统(或多个系统)之间的斗争。团队斗争现象由此产生。

个体斗不过系统，小系统斗不过大系统。所以，人们在竞争中，均倾向于缔结系统，希望能够加入到较大的系统中去，在激烈的资源竞争中分一杯羹。以上，就是团队、团队斗争的来源。

下面，我们以《三国演义》为例来说明这个过程。

不是英雄，不读三国。中国人之所以喜欢看《三国演义》，其根本就在于《三国演义》描写的是彻彻底底的男人团队斗争的历史。深入研究三国，可以看清团队斗争是如何展开的。

东汉末年，群雄混战，各据一方；干戈扰攘，生灵涂炭。如若能结束混乱、一统天下，对于黎民百姓未尝不是善之又善。于是，各路诸侯，奋而起之；天下群雄，逐鹿中原。各方势力经过反复较量，有的集团如昙花一现、过眼云烟；有的集团树大根深，却一朝倾覆；还有的集团从无到有、从小到大，直至称雄天下，傲视群英。最后，尘埃落定：只剩下中原曹操集团、江东孙权集团和西蜀刘备集团。

笔者将这三大集团称为“孙权太子型集团”、“曹操贵族型集团”、“刘备平民型集团”。在这三大集团领袖中，孙权出身太子，曹操出身贵族，刘备出身平民。孙权集团由其父兄开创基业，自己进而发扬光大，得来相对容易些；曹操集团由于其祖上显贵，家族势力雄厚，也有一定的资本和依托；刘备出身平民，一无所长，无奈之下只得祭起“贵胄”、“皇叔”大旗，招揽天下英雄，几经挫折，最后形成刘备平民型集团，他的成功可以说最难。

从汉末到三大集团的形成和对峙，再到最后的三足鼎立、多极并存，推究群雄成败得失的原因，一方面固然有如人们所说的天运因素，但是，曹操、刘备和孙权三人个人的素质功不可没。

历数汉末英雄，论团队组织和团队斗争的功夫，有不少英雄均擅长此道，比如袁绍、刘表等。而以团队斗争的眼光和海纳百川的气度甚至藏污纳垢的胸襟来衡量，则尤以曹操等三人最为出色。尽管三人出身有贵贱，功业却无不同。而且，无论出身如何，三个人都有着超一流的卓越的团队组织和团队斗争功夫，同时亦因着这种斗争的功夫称王称霸，雄踞一方。

《厚黑学》说三人的特长全在厚黑，此诚然不错；笔者犹以为还须加上三人组织团队及进行团队斗争的功夫。

《三国演义》开篇写到“桃园三结义”，这里无非是说个人力有不逮，必须组成团队方能成大事。故事中的主人公刘备，虽欲“伸张大义”，但恨“力不能尔”，于是组织起来一帮人马，构成了一个系统(集团)，用这个系统去打下江山，成就霸业。在这个系统里面，武有关羽、张飞、赵云、马超、黄忠五虎上将，帮助其劫夺天下；文有孙乾、糜竺、简雍、法正、糜芳等一干谋士。可谓文士笔锋、武士剑锋齐备。加之有诸葛亮总理军国大政，相当于有头脑在指挥文武，因此，能够顺利进位汉中王，并称帝天下。如果不是后来刘备自隳其志，因对关张之恩情而犯低级错误，甚至还有可能进而一统江山。

再看曹操，首观其言曰：吾任天下智力。次观其手下，文臣武将人才

济济，蔚为大观。史载，曹操用人不拘一格。只要有才，就一定要吸收到自己的团队中来。以这样的胸怀吞吐天下英雄，自然能够号令天下。

又看孙权，文有张昭，武有周瑜，一干重臣，戮力齐心。《三国志》记载鲁肃为孙权谋划的划江自保、趁势出击的谋略，我们仔细看来，其实与诸葛亮的“隆中对”理论如出一辙，都是柔性战略的运用。孙权胸怀大志、年轻老成，又有一帮栋梁重臣衷心辅佐，加上江东地势易守难攻，割据一方实乃情理之中。

刘备集团、曹操集团和孙权集团为了争夺天下你来我往，三方混战；时而联合，时而斗争；分分合合，争斗不休。最终，曹魏集团获得胜利，中原系统一统天下。

一个团队的繁荣，以另两个团队的没落和衰亡为代价。这不仅是历史，也是真相。

三国英雄，笔者认为首推刘备。

刘玄德出身低微，文“不读书，粗知大略”，武不善战，亦无长谋。所以，刘备个人乃中人之相，资质平平，与吕布、诸葛亮等人的专业水准更差得远。《三国》说他龙凤之姿，天日之表，想来无非是封建传统君臣道德的推崇之说。难以想见，当年刘备在社会底层苦苦挣扎的时候，又有何龙行虎步可言？

而且，在门第观念极强的汉末，刘备与四世三公、门生故吏遍布天下的袁门比起来，社会关系更是匮乏，基本上两眼一抹黑，只有已求人之事，从无人求己之份。《三国演义》中描写刘备从一处跑到另一处，哭着求人，《厚黑学》写到其为人皮厚，读者诸君要问个明白：在刘备皮厚表象的背后，其基本动机是什么？刘备不是为了皮厚而皮厚，而是为了依附更强的集团才不得不皮厚。更兼刘备自己的集团屡被消灭，无法在你死我活的资源竞争中立足，也不得厚起脸皮求人以求生存。所以，刘备的皮厚功夫，说穿了其实就是投靠人和拉拢人的功夫，因此，在一定程度上讲是团

队组织和团队斗争功夫。

尽管客观条件非常不利，刘玄德却能凭借其无坚不摧的亲和力，以及百折不挠的毅力，笼络当时几乎所有能遇到的英雄，并且能够将诸英雄牢牢团结在一起，形成一个实力强劲的集团。并且，刘备在集团壮大的过程中挖到了像诸葛亮、庞统这样杰出的策划人才，使得其事业蒸蒸日上，最终因缘际会，裂土称王。刘备三顾茅庐的故事说的就是刘备为团队延揽人才的事，从这个故事当中也可以看出刘备为了团队的成长壮大付出多么大的心血。

其次，三国英雄要数曹操。曹操位居中枢，挟天子以令不臣；饱占天时，削平天下；手下文臣猛将数不胜数。关于曹操用人的故事，无论从历史上还是从小说上，大家都已经非常了解。仅从曹操对关羽一事就可看出端倪。《三国演义》里有一段曹操被围、曹洪救难的故事。当时，曹洪不惜一死救曹操，并大呼："天下可无洪，不可无公。"虽然只是小说，但我们能从中看出曹操平时笼络手下的强悍手段。曹操组织团队的功夫不用细说，他进行团队斗争的功夫也绝对是一流。《三国演义》上写道，孙刘结盟，曹操听到消息惊得连笔都扔了，这个故事充分反映了曹操对集团斗争的认识水平之高，对团队结盟防范警戒之严，以及对团队斗争实质考量的眼光之毒。

三国英雄之一的孙权，也是一个善于吸收人才壮大团队的好手。他重用周瑜、鲁肃、陆逊，胸襟博大，从谏如流。同时，对于中原集团忽而斗争，忽而联合；对于西蜀集团时而团结，时而抵制。根据利害关系，随时调整自己的策略，对内组成牢固的团队，对外缔结同盟组织，稳坐江山，确保基业不失。《厚黑学》讲他又厚又黑，笔者认为其实他的团队斗争功夫是一流的。

纷纷扰扰的三国，最终结束在司马氏手里。司马懿是个搞团队组织的大家，这是大家公认的。当时机不利时，他可以削权自保，不问天下；当机

会来临时他则振臂一呼，成功政变。人们不禁要问，历史上曾多次有人发动政变，为什么成功的少而失败的多呢？答案无他，搞政变必须要有人马，要有自己的班底。从史书上可以看出，司马懿政变时用的仍然是他当年领兵打仗时的班底。而且，司马懿的儿子司马师和司马昭也都不是等闲之辈。一个集团内部有此三条顶梁之柱，则此团队几乎就可以所向披靡了。而环视当时的江东集团和西蜀集团，人才凋零，人心涣散，可谓此一时也彼一时也。

三国时期干戈扰攘，三大集团争斗不休，孰胜孰负，孰成孰败，笔者看来，根子无非是“团队”二字。

总之，在资源竞争中，人们会倾向于参加到团队中去，而个人的单打独斗绝对干不成大事，反而会很快被淘汰出局。只有加入到一个系统中去，用一个集团对付一个个体或者其他集团，才能顺利地夺取更多的资源。成者一统江山，败者作鸟兽散，社会竞争的历史大抵如此。

2. 团队的较量

接下来，我们准备从科学的角度出发，分析为何团队斗争是资源竞争的主要法则，以及如何团队斗争是如何展开的。

（1）经典的系统论的定义

在人们生活的宇宙里，存在着系统这一现象，比如，太阳系行星系统、地球生态系统、政治权力系统、军事系统、人体系统，等等。系统是一个有机的整体，具有特定的功能。

一般而言，1＋1＝2，这是一个数学定理。根据这个定理，人们在组成系统之后，其能量会比单独要素的能量大，此乃基本的常识，也是人们缔结团队的初衷。

但是，由于系统内部的调节作用，往往会产生 1＋1＞2 的效果。也就是说，假如人们组成系统，而这个系统内部运行高效，是一个强有力的系

统的话，那么，这个系统的能量绝不只是加入到系统的单个要素能量相加之和，而是在系统内部各要素能量简单递加之和基础上产生的新的能量。这一能量不仅仅大于单个要素，而且，大于各要素的能量之和。用社会学来解释，就是你有100个苹果，如果自己独吃，只能一直吃苹果；如果拿来分给大家，将来会吃到其他不同的水果。也就是说，人们的组合能够收获大于个体的力量，而有机的组合将产生新的力量，这一力量往往是更大的力量。

举个例子来说，《水浒传》中的破落户高俅。他原本是一个游手好闲之徒，毫无能力才干可言。但是，时来运转，因缘际会，他却因为踢得一脚好球被端王看上，成为端王龙潜时基本班底中的一员。端王当上皇帝以后，高俅一路受到提拔，竟然成了当朝太尉，相当于国防部长的角色。我们依照常理，如果高俅没有成为端王派系中的一员，那么，凭他个人的素质，是无论如何不可能坐到这个位置上去的。但是，正因为他是端王亲近的人，端王胜利了，他的团队就胜利了，他也就从此飞黄腾达了。高俅帮着管兵权，端王则稳坐天下。于是，端王团队就牢牢控制了宋朝大权。

用系统论研究竞争得出的第一个结论就是——要获得资源竞争的胜利，必须加入到团队中去。这不仅是我们要反复强调的道理，也是人们凭借生活经验就能够推知的事实。运用系统论的方法，从科学的角度推导出这一定理，是为了更深刻地了解团队的内涵。

(2) 系统的功能

系统组成之后，并非总出现好的情况，也有可能向坏的方向发展。好的情况已经说过了，就是1+1>2，这个原理可以浅显得理解为“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，也就是刚才说的，系统的功能大于要素功能的相加。还有一种情况，是1+1<2。这种情况是“三个和尚没水吃”的情况。由于此类系统内部协调性差，并不能将各要素的功能整合起来，因而，这是一种运行不畅的系统。

将系统论的这个理论移植到竞争中来会发现，尽管竞争中存在诸多团队，但是团队的能量各有不同。有的团队能量大，有的团队能量小。当团队内部结构合理，组织性强，团队的能量就大；反之，即使团队的人数众多，却因为机构臃肿、人浮于事、各自为战、不思进取，反倒不如人数少的团队战斗力强。如果个体加入到此类团队中的话，则不仅不可能加速个体进步的现象，反而可能会由于团队之间的内耗会导致团队的没落或瓦解，从而毁了个人的发展。

为了说明这一点，还是举出个例子来。当年跟着韩信混饭吃的重要谋士蒯通，曾经给韩信谋划，劝韩信反汉联楚，三分天下。韩信说“衣人之衣者，怀人之忧；食人之食者，死人之事”，意思是说他韩信受了刘邦的恩德，不忍心起来造反。等到韩信被吕后杀死，刘邦准备彻底清除韩信帮的时候，高祖听说了蒯通说韩信的事情，一怒之下准备把蒯通杀了。幸亏蒯通辩才极佳。他拿出一大套理论来对刘邦进行说服洗脑。他说：“秦失其鹿，天下英雄共逐之，捷才高足者先登。”这句话意思是，秦朝丢了天下，大家都来抢，谁本事大就归谁。现在虽然皇上您本事大，抢到了天下，但在当时我也不知道天下归您。当时的情况是大家各为其主，我蒯通只知有韩信，不知有刘邦。刘邦一听，觉得这小子的话合情合理，于是将其释放。虽然悲剧并未降临在蒯通身上，但是可以想见，若非蒯通足智多谋，则很可能被刘邦视作韩信的集团人马而将其消灭了。退一步说，虽然刘邦并未从肉体上将其消灭，但是也终结了蒯通的政治生命。我们读历史，看到蒯通说韩信的精彩段落，不禁拍案叫绝，为之神往。以蒯通的谋划之能，在汉朝历史上并无作为，想来必是受到打压，成为韩信集团和刘邦集团斗争的牺牲品。

所以，用系统论研究团队斗争的第二个结论就是——加入团队固然重要，选择加入一个好的团队更重要。俗话说：“女怕嫁错郎，男怕入错行。”平时大家熟知的术语“怕站错队”，说的都是这个道理。

(3) 系统具有有序性

系统为了确保其高效运转,必须要使得各个要素按照一定序列、一定秩序有机排列,分担不同的功能。只有形成科学合理的结构,形成利于展开斗争的有序性,才能够确保每个要素功能的发挥。从纵的角度看,系统内部按照层级排列;从横的角度,各个不同层极具有平行的机构。系统各个要素之间纵横交错,形成一个网状结构;系统的核心要素握住网的主线,也就是控制了各级领导和骨干,就可以纲举目张,从而控制整个网络。

从团队斗争的角度看,团队内部由着不同的需要分成不同的层级,也就是不同的组织结构。按照一般的惯例,在同一团队内部,会有领导核心、分管领导、组织骨干、基层普通成员等不同的角色划分。显然,在系统合理的团队,其内部的这种垂直结构并未阻碍团队的高效运行,团队内部中的优秀分子可以沿着一定的渠道向上攀升。这在一定程度上可以解释个别表现突出的个体能够在组织内迅速蹿红的原因。

于是,我们得出了第三个结论——加入到团队之后,可以在团队组织系统内实现由低到高的攀升,亦可能出现由高到低的衰落。这样的例子也并不少见。在历史小说《水浒传》中,有一个粗鲁无文的黑旋风李逵。他是宋江的铁杆死党,最后排名时比许多武功、机智皆高于他的人要靠前。《水浒传》的作者将李逵的名位提前,是因为李逵同宋江关系密切,宋江平时待他甚厚,李逵在水泊梁山宋江派中占据着重要的地位。这样,李逵才能力压许多高手而排到了前面。在二战中,纳粹的宣传部长戈培尔,正是凭借其优秀的演讲才能和出色的宣传能力受到希特勒赏识而迅速走红,超越纳粹党内诸多元老脱颖而出。这也是为大家所熟知的例子。

(4) 系统与要素之间相互依存,不可分离

系统论告诉人们,系统都是由诸多不同的要素构成的。没有要素,就无法构成系统。相反,要素在系统中生存,也时刻受到系统的影响。系统的良性发展,必须取决于系统与要素的良性互动。比如,在资源竞争中,

个人只有加入到团队中去才能够有所作为;团队只有各个成员齐心协力才能够发展壮大,赢得斗争的胜利。团队中个体与整个团队任何意义上的剥离,都可能导致双方利益的受损。而两者良性的互动,则能够达到双赢的局面:一荣俱荣,一损俱损。

由此产生了第四个结论——一旦选择并加入到一个团队中去,则必须全身心投入,不惜一切代价确保团队斗争的胜利。否则,一旦团队垮台,团队中的个体也会一起遭殃。

历史上关于这样的例子也有很多。明末魏忠贤以及其诸党羽,比如十狗、十孩儿等人,当初在魏忠贤把持大权之际,紧紧抱在一起,垄断天下,为所欲为。等到魏忠贤被杀、集团溃灭之时,则一个个下场凄惨,仓皇逃窜而不可得。团队与成员的关系可见一斑。

(5) 系统与系统、系统与环境间的交换

系统就如同一辆汽车一样,需要加入汽油,排出废气;也如同人体一样,需要新陈代谢,摄入能量,排出废物。本着这个原理,人们研究团队斗争时会发现,团队与团队之间、团队与大环境之间存在着交换。比如,一个人,可能开始是这个团队成员,后来加入到那个团队,这就是团队间要素交换的例子。再比如,团队中的一个成员脱离组织,从此金盆洗手、不再参与团队,转向其他领域,这就是团队与环境交换的例子。所以,团队与团队、团队与环境之间存在着变动的可能。

这样,第五个结论就产生了——任何团队都不是稳定不变的,个体在团队没落或团队毁灭之时,可以明智地改换门庭,加入到新的团队组织中去。历史上这样的例子多如牛毛。正面的有敌人投诚,反面的有叛变投敌,中性的有墙头草,朝秦暮楚,晃来晃去,这里就不一一列举了。

(6) 系统之间的排他性

系统内部固然存在着相互之间的联系,但是,正如原子与原子之间存在着斥力一般,任何系统都存在着互相之间相互排斥的作用。我们来分

析团队的时候，就能够清楚地看清楚这种排他性。

在竞争中，人们常常会提到“党同伐异”这个词。由于资源竞争的根本原因在于夺取稀缺资源，所以，党同伐异的根源也是争夺利益，这是毋庸置疑的。所谓“党同”，就是以“同”为党。这里的同，当然指的是相同的利益。当人们为了相同的利益而组合在一起的时候，就会形成一个党派，这就是团队的根源。关于这点，其实那句“结党营私”已经说得很清楚了。那么“伐异”作何解呢？所谓伐异，指的就是排除异己。进一步讲，所谓“异己”当然是利益不同或者利益相斥的族类。排除异己的根本原因，还是处于利益的考虑。

总之，人们看到的资源竞争中你争我夺，团队之间的互相倾轧，其实，正如同系统的排他性一样，本来就是一个自然现象。但是，没有抽象的逻辑思维就不会明白系统之间存在排他性，没有高明的智慧也看不出团队之间如何争权夺利互相斗争。在人们日常生活的背后，其实就是个体与个体、个体与团队、团队与团队之间的排斥斗争。

关于团队“党同伐异”的现象可谓汗牛充栋。在我国历史上，团队斗争数不胜数，大家都了解的有：东汉末年党锢之祸，唐朝后期牛、李之争，北宋变法派与革新派之争，明朝东林党与阉党之争，清末革新派与守旧派之争。我们把这些历史上有名的经典案例逐一分析，就会透彻地明了团队斗争的真正含义。总之，中国历史上出现的历次党争，国外政坛上轮流坐庄，说白了无非就是“党同伐异”罢了。以相同利益为党，以不同利益为异，团结本党，消除异己。整个人类竞争的历史，无非就是如此罢了。

3. 帮、派、系的博弈

团队是一个管理学的概念，在中国传统的文化中，喜欢将团队称为“帮派”。帮派不是一个抽象存在的东西，而是客观的实体。就是说，帮派一定是实实在在的存在的，有共同的纲领或者目标，有相对固定的组织(即

使组织松散，但一样能够为了目标而聚合并斗争），有协同斗争的行动，成熟一些的组织还有纪律和监察部门。

既然存在实体，就可以分割。“麻雀虽小，五脏俱全。”我们现在就用解剖麻雀的方法，来研究一下帮派内部的构成。

首先，为了赢得竞争，人们会构成一个又一个组织，我们把资源竞争的第一级主体称为“帮”。于是，在资源竞争中出现不同的“帮”。帮与帮的联合或斗争，一起上演资源竞争的话剧。有的人也把“帮”称为“党”。人们常说某某与某某是一党的，含义就是二者是一个帮的。

其次，通过前文研究系统时我们已经知道，任何系统内部都是纵横交错的，既有垂直的统治结构，也有平行的部门分割。因此，在“帮”的内部，又会因为不同的部门设置和不同的利益分割造成了小组织的存在。我们把“帮”内部的构成实体称为“派”。在资源竞争中，同“帮”不同“派”的现象大量存在。

第三，即使剥离出“派”这一级主体，我们仍然没有深入到斗争的具体实施中去。了解政治博弈的人都知道，在帮派斗争下面，还会存在“系”的斗争。“系”是“派”的下一级组织，是帮派对外斗争的实施者，也是帮派内部斗争的组成者。

于是，我们把竞争的主体从简单的系统出发分割成了“帮、派、系”，其中，系是最基层的机构，派是中间的部分，帮是最高层的主体。于是，我们知道，在资源竞争中，人们用以夺取利益的帮派斗争并非玄奥不可识，而是有章可循的。

毛主席说过：“党外无党，帝王思想；党内无派，千奇百怪。”我们以解放前国民党为例来分析之。

就解放前的国民党来说，党是第一级机构，也就是“帮”。可以这样理解，国民党为了维持政权，组成一个“帮”来展开政治斗争。在这个“帮”里，又存在不同的利益集团，因而分化成为不同的“派”，前期大致有蒋派、

汪派、胡派。以蒋派为例继续分割。蒋派的构成有三大系，即：以黄埔军官为主要成分的掌握军队权力的黄埔系；以陈氏兄弟为首的党务组织工作人马组成的 CC 系；以官僚、名流为主干的掌握行政权力的政学系。蒋派一方面要与汪派和胡派展开斗争，夺取国民党的最高领导权；另一方面，蒋派内部不同的小集团也在争夺蒋派的权力。同时，国民党与其他党派也在争夺国家的统治权力。由此，我们不仅勾画出帮派之间的斗争图谱，而且，帮派内部的权力分割也被我们清清楚楚地看明白了。

帮、派、系这三级结构是有其内在逻辑的。

首先，帮由不同的派组成。各个不同的派别必须以拥护帮的存在、承认帮的整体权威为前提。正如在国民党内，尽管存在着蒋派、汪派和胡派的斗争，但是，他们却在反对人民、镇压共产党和其他进步势力、维护国民党的政权方面是一致的。

其次，不同的派别之间斗争激烈，其根本目的在于争夺帮内的统治权。蒋派与汪派和胡派的斗争，就是看谁能掌握国民党的最高权力。斗争的过程异常复杂，蒋忽而联汪以反胡，忽而携胡以制汪。而汪胡之间也是忽而大打出手，忽而握手言欢。蒋汪胡三派共同上演了国民党政坛上三国演义。蒋以手中的军权为根本，以 CC 系的党务人员为班底，联系国民党历史上的大佬前辈，纵横捭阖，最终取得了国民党的统治权。

最后，不同系之间也存在着激烈的斗争。我们来看看蒋派分子。历史记载，蒋派内部依然派系林立。从功能划分来看，黄埔系掌军，CC 系统党，政学系治国。但是，出于不同的部门利益，蒋派三系之间也展开了激烈的斗争。黄埔系认为自己是天子门生，自封太子；而 CC 系认为黄埔系不过是打手，政学系不过是师爷，只有自己才是跟从蒋打江山的功臣，理应掌握大权；政学系虽然是由一大批官僚组成，但是由于与蒋关系密切，为蒋出谋划策，所以，颇得蒋氏倚重，并进而认为黄埔和 CC 都无法掌握国家大权，治理国家是外行。于是，三系之间你来我往，桌面上笑哈哈，桌子

下施毒手，展开了激烈的争夺。

上面我们分析了帮、派、系之间复杂而有机的联系。分析的结果，得出这样一个结论：任何资源竞争都是由帮派和派系斗争组成的。一旦卷入竞争之后，必须迅速明确自己隶属的帮、派、系。并且，按照帮、派、系在竞争中的目标而竭尽所能。有了系的胜利，就能够掌握派的领导权；有了派的胜利，就能够掌握帮的领导权。有了帮的胜利，当然就能够进一步控制稀缺资源了。

需要注意的是，帮、派、系的结构也并不是一直稳定不变的。树倒猢狲散，说的就是一派解体之后，众帮众作鸟兽散的情景。另外，同处在一个帮中的不同的派和系，会因为某种原因而兴起，或者消亡。

用了帮、派、系的模式去研究历史，则竞争中所有的古怪就一目了然了。比如三国之中，曹、刘、孙各是一帮。以刘为例：首先，刘备集团内部包括早在创业初期就已经跟随的老兄弟人马，我们称为“元老派”，比如关羽、张飞、赵云，以及糜竹、孙乾等人。随后，又先后有关兴、刘封等跟着元老派混的少壮派加入这一派。因为这一派与刘备关系最近，所以，一直掌握着核心的权力。关羽和张飞遇害的时候，都是镇守一方的诸侯。其次，刘备集团内部还有在发展壮大时期招收的人马，我们暂时称“收编派”。这一派中最著名的就是诸葛亮、马超、黄忠等人。第三，等到入了西蜀，成为汉中王之后，又重用了当地官员、故老旧侯如法正，以及后来提到的蒋公琰、费文伟等人，这当然是另一派，我们称为后西川派。

即使在诸葛亮这一派内部，也存在着斗争。比如，魏延与杨仪、姜伯约的斗争，就是不同系之间权力的争夺。武侯不死，还可以压制双方；武侯一死，双方资源竞争的矛盾顿时暴露出来。最后，以魏延一系人马的失败而告终。

4. 帮派的帮派：阶级斗争

如前所述，团队是任何资源竞争所绕不过的重要组织。我们从微观的

角度分析了帮派内部的组织模式,研究了资源竞争的诸多层面。接下来,我们需要从中观层面来研究团队。

团队并非仅仅局限在某一个特定机构。小至团体,大到国家,都存在着团队。从系统论的角度来考虑,团队无非就是一些特定的人组成的有机的系统。这种系统在微观称为帮派(这是我们上文所说的),在中观层次称为阶级。

如果按照社会学的原理,用一个金字塔来代表整个社会阶层的话,那么,处在最底层的当然就是普通老百姓,最近有人喜欢将其称之为草根阶层;处在中间位置的,西方社会学称之为中产阶级,我们把它叫做中产阶层;处在最顶端的,根据马克思的说法,就是统治阶级,我们可以称为统治阶层。当我们用手术刀般精准的技术将整个社会剖析开来的话,社会就出现了三个宏观的断面,这三个断面由低到高人数愈益减少,能量愈益增加,保持着社会的一个相对平衡。

既然一个国家或社会的序列是由草根阶层——中间阶层——统治阶层次第排列,那么,在整个社会中,为了各自的生存和发展,必然存在三方之间的良性互动与合作,当然也就存在三大阶层之间的权力争夺。这三大阶层由于自身利益的不同,在人类历史的长河中为了争夺权力而进行多方博弈,从而导致斗争异彩纷呈,令人目不暇接。

(1) 草根阶层、中产阶层联合与统治阶层进行博弈

这种博弈每到了乱世或末世的时候,就盛行开来。最著名的就是秦末陈胜、吴广起义和“莫道石人一只眼,挑动黄河天下反”的元末农民起义。这些全国范围内的农民起义,最终导致了国家底层百姓与中层失意知识分子的大联合,从而成功地将统治集团掀翻下台。翻开历史可以发现,此类博弈格局往往产生动荡和战争,对于黎民百姓来讲,是一场生与死的考验。一边是饿殍遍地、哀鸿遍野;一边是刀头嗜血、存亡一线。左也是死,右也是死,于是人们就如同李逵般喊出一声:“哥哥,反了吧!”一粒火星在

干柴堆里爆散开来，终于燃起了熊熊大火。对于上层统治阶层来讲，可能今天高坐厅堂，明朝已为囚客。因此，负隅顽抗、殊死一搏是免不了的。激烈的斗争就此在政治权力的斗争层面展开。

然而，这一博弈的最终结果，却并不总是代表前进方向的农民兄弟或者工人大哥胜利。古今中外历史上的经验表明，起义能否胜利，与中间阶层具有很大关系。列宁的暴力革命论中一个很重要的观点就是在国内无产阶级要与小资产阶级联合起来共同反对资产阶级，在国际被压迫的民族要与其他国家联合起来一起反对帝国主义。可见，在三方权力的博弈过程中，只有将具有较多知识的中产阶层吸收进来，才会有较多的胜利的可能。

但即使这样仍然不够。我们知道，斗争总是双方的。即使草根阶层与中产阶层的联合是强大的，斗争最终的结局在一定程度上也取决于统治阶层的情况。如果统治阶层都如秦末赵高当政一样，那么当然有胜利的可能；但是，如果统治阶层里出现了徐达、郭子仪这样的高手，而统治者又出现了像朱元璋、武则天这样的棘手的人，起义终归还是会失败。

这样就可以解释，在古代中国，尽管农民处在整个金字塔的底部，但是，这个底部却是最稳定的。

首先，如果草根阶层奋起造反，则是非处于无法生存的地步不为之的。而历朝历代不到乱世末世不会出现这种情况。其次，农民起义必须与知识分子中产阶层广泛结合起来，吸收他们的智力支持和财力支持，一定程度上包括政治支持，这样，才会有更多胜利的可能。仅仅如此还不行。要想获胜还需要加上对方上层的昏庸、对方中层的软弱和下层的动摇，也就是对方总体上的离心离德和能量的缺失。最后还有很重要的一点：我们常常看到，农民在起义过程中会产生出多种势力、各个帮派，因此农民军自身的能量在起义中消于内耗，导致力量的分散和浪费。等当以上条件都满足了，农民起义的领袖是否具有宏观的眼光、博大的胸怀、崇高的境

界、高明的智慧、巧妙的运筹以及军事斗争的战略战术是否正确，敌我友三方的斗争与合作能否恰到好处，这些也都与起义的胜利息息相关。如此看来，农民起义，即使是代表历史进步方向的农民起义，也是失败的多，成功的少。究其原因，不仅有客观条件的限制，亦有主观条件制约。

在草根阶层与中产阶层联合与统治阶层博弈的格局中，天下动荡是免不了的，兵荒马乱也就习以为常，因为不如此就无法救民于水火解民于倒悬。处此乱世，国家处处干戈扰攘。一切权威均被打倒，阴谋诡诈百变齐出。此时，只有军事上战略战术高人一筹，政治上政略竞争领先一步，才有可能在你死我活的斗争中赢得胜利。于是，关于战争的兵家谋略成为时代的主角，竞争夹杂在战术战略里大行其道。处于这种格局中，竞争虽然须臾不可离，但是兵家谋略是战争的亮点，竞争或多或少需要为军事斗争服务，确保战争的胜利是第一位的，先有生存后有江山，这是根本的逻辑。故而，竞争的施展是一切为了战争中的政治服务的，是为马上得天下、保天下提供智力支持。

说到这里，我们需要举出一个例子。中国历史上第一个平头百姓当上皇帝的是刘邦，我们还是看看秦末农民起义中刘邦是怎样得天下的吧。

秦朝末年，陈胜、吴广在大泽乡揭竿而起，反抗强秦暴政。项羽和刘邦两支军队原先都隶属楚怀王。怀王有令，二人分兵进击咸阳，并与群雄约定“先入咸阳者，赐爵关中王”。关中乃秦朝根基所在，乃王脉兴起之地，谁占有了关中，就具备争雄天下的资本。为了实现“关中王”的梦想，项、刘二人各展雄风，力图一举击溃秦军，夺取咸阳。

西楚霸王项羽名震天下，要论武功和能力，他肯定比刘邦高一点点。可是加上了张良等人的智慧，他就要比刘邦低那么一点点。项羽沿北线进军，途中遭遇秦军主力，与章邯决战于巨鹿，破釜沉舟，终于以少胜多，消灭了秦军大部分有生力量。然而，就在项羽与秦军硬碰硬的时候，刘邦听从张良的建议，巧妙避开秦军主力，由南线抄小路直扑咸阳。除了路上

遇到的小股敌人外，基本上没有什么阻碍。行军抵达峣关，遇到重兵把守。张良出主意说："秦军势力雄厚，不能轻举妄动。我听说秦军主将是个屠夫出身，这种市侩走卒，必然重利忘义。只要我们虚张声势，吓唬敌人；然后派人送重金收买之，就能够顺利拿下此关了。"

刘邦也是有"夙根"的人，一听马上就明白了这是"四两拨千斤"的好办法，于是派人在峣关周围的群山遍插旗帜，以为疑兵；并派人大肆散播流言，动摇对手军心。之后，派郦食其用重金去收买秦将。秦军主将看到刘邦大军旌旗密布，听说刘邦实力强劲，又看到白花花金晃晃的"稀缺资源"，于是马上决定"投诚"。

这样，刘邦不费吹灰之力，占据峣关，直抵咸阳，将还在苦苦征战的项羽大军远远甩在后面，为自己赢得了宝贵的先机。

当然，用来收买秦将的钱财刘邦一点也不心疼，办大事者，一定要心怀天下，眼光放长远，万万不可因为蝇头小利或者些许小利而失去了博取大利的机会。

（2）统治阶层、中间阶层联合与草根阶层的博弈

马上得天下可以，马上治天下很难。无论是农民起义的胜利，还是王朝镇压的胜利，抑或是统治阶级内部分崩离析权力动荡之后的中兴之世，治理天下是一门很深的学问。

假如想做一套衣服，必须去找裁缝而不能去找亲戚，并不是说亲戚之间关系不密切而裁缝更亲近，而是因为制衣是一项技术活，需要专业人才方可完成。治理天下道理同样。天下虽大，且为名器，但治理天下同样也是一个技术活儿，只有找到能够治理天下的专业人才方可以将天下治理得井井有条，将世道整治得国泰民安。这样的人比较有名的比如唐朝的魏征、房玄龄、杜如晦等几位贤臣，这是大家都知道的。另外，国家还需要经济基础，这需要中产阶层在必要的时候（比如打仗或动乱时期）提供巨额资金以支持政权，也需要在国家财政枯竭公开卖官鬻爵借机敛财之时

得到中产阶层的经济援助。同时，治理基层的草根，统治集团不可能事必躬亲，于是，大规模的官僚便一批批产生了。这一现象，西方叫做科层制度，中国古代叫做中央集权。由是，居于中间位置的中产阶层就出现了，包括知识官僚、士人和商人。

中国古代处于封建的农业生产时代，统治阶层的生活的一切资料均来自底层，而且，国家基础设施的建设、国家常备军的维持，都需要底部阶层来供养。这里就产生了新的斗争。没人会高兴把自己的东西无私让出来，更何况是挣扎在温饱线上的普通百姓。因此，在和平时期，统治阶层与底层人民的斗争是主线，这就是马克思经典的阶级斗争理论的原理。

可是，在社会双方博弈的格局下，中间阶层始终是绕不过去的一个角色。处在中间位置，要么与底层结合，要么与上层结合。我们已经在上文分析了中间阶层与草根阶层结合的情况，一般来说会导致社会的动荡。我们也分析了和平时期统治者对于中间阶层的需要和让步。当中间阶层与上层的统治阶层合作，统治阶层出让部分利益和特权以赢得中间阶层的支持的时候，在三方博弈的格局中就出现了有利于统治阶层的局面。当然，中间阶层也会从中受益。就草根阶层来说，除非统治者极端腐朽，民不聊生忍无可忍之时才会揭竿而起；否则，一般来说，草根阶层能够安静地躬耕于自己的土地上，静静地为文明的前行铺平道路。

可以看出，由统治阶层和中间阶层的联合与草根阶层进行博弈的局面，能够造成更加稳定的局面，此时战事较少（除非外敌入侵），烧杀抢掠的事情并不常见，人们的生命和财产安全有比较稳定的保障。所以，对于这个稳定的局面，不到了万不得已的时候，草根阶层不会起而破之，中产阶层与统治阶层处于博弈中的优势地位，当然也会尽量维护。由此看来，只要不是触动草根阶层的底线，这种稳定格局维系的时间会更长久些。

在相对和平的博弈格局下，谋略的使用便备受瞩目了。中国几千年的文明中，大部分是稳定的格局。我们回到历史中，看看和平格局下的博弈

谋略。

从大的方面来讲，马上得天下需要兵法，提笔安天下需要政略，其中必须得包含阳儒阴法的权谋之术。

从小的方面来说，统治者需要掌握驾驭臣下之术，需要掌握安民之术，最重要的是要学习帝王之术，以维护自己的统治，并及时避开来自统治集团内部的篡位图谋。帝王心术是竞争中一个非常关键的课题。中国历史上许多蹊跷的事件令人无所适从，但是，只要明白了帝王心术，就能彻底明白历史发展的那些暗藏的真相。

自从齐桓公“尸虫出于户”以来，历代有识帝王便时刻警醒自己，以防落得如此下场。只有懂得这一点，我们才能了解汉武帝时期巫蛊之祸的背后黑手，才会明白康熙皇帝英明一世老来为何为选储问题大伤脑筋，也才会明白慈禧太后“宁给外敌不给家奴”的逻辑根源。其余的，像李渊不用世民而导致玄武之变，曹丕节节进逼，曹植无奈之下为求活命七步吟诗，崇祯痛杀袁崇焕自毁长城，袁世凯称帝又自黜名号，等等，都是帝王心术的例子。

唯物主义哲学告诉我们，物质决定意识。什么神仙皇帝，并非都如宣传的那么神圣。王侯将相并无种；即使天生就是皇帝，也不是天生就会帝王心术，也需要进一步学习。学得不好，用得差劲，就会被推翻、被废黜、被囚困，甚至被杀害。中国的历史真的很奇妙。我们翻开《资治通鉴》，里面记载着皇帝的死法，有被毒酒鸩死、被绳索勒死、被暗箭射死、被刺客捅死，更夸张的还有用被子捂死。这些，都是不懂帝王心术的反面教材。

帝王需要帝王心术，臣下更需要臣子之术。臣子之术一是为了应对帝王。自古伴君如伴虎，如果君王对你产生了看法，那么后果不堪设想。所以，费尽心机，讨好帝王，或以才，或以能，或以色，或以势，等等，如此方可避免“今朝朝堂大富贵，明日边关做马牛”的可悲下场。二是为了应对同僚、上级或是下级。三是应对于士人、缙绅、平民百姓，或者对于自己亲戚

家族等人。野史中记载的“千里修书只为墙,让他三尺又何妨”的故事,就是一个很搞笑的例子。

再有就是平头百姓、寒门学子为了实现个人的理想抱负而施展的竞争。这在历史上也有一个术语,叫做“登龙之术”。这个“登”与登徒子的“登”是不一样的。这个“登”,完全是一门晋身的学问。历史上学习和从事“登龙之术”的人并非只是普通学子,大臣一样需要学习,以攀附更高的权贵。今天,这门学问对于初出茅庐的后进子弟最为重要了。

总之,和平时期的资源竞争,并没有被表面的歌舞升平所掩盖,而是借着灯火辉煌的面纱而畅行无阻。用句形象的话来形容叫做“口里喊哥哥,手里摸家伙”。这句玩笑话说的是,资源竞争虽然比战时文明得多,但是却一样暗流涌动,不可小视。在这个时期的竞争,凭借其虚假的外表掩饰的有利条件而全面展开,帝王之术、官场之术、登龙之术错综复杂,犬牙交错,融合在一起,共同谱写了中国古代政治博弈的历史。和平时期谋略盛,战争时期兵法盛,说的正是这个道理。

(3) 统治阶层、被统治阶层联合起来与中间阶层的博弈

这也是一种稳定的统治模式,社会因着其两大主体的联手而巩固异常。中间阶层沦为弱势群体,甚至面临被打压和淘汰的危险。

从历史上看,这种社会模式极为罕见。需要读者明了的是,在这种模式之下,统治阶层与草根阶层都能够安居乐业,唯独中产阶层要受到很大苦楚。这种模式的博弈是中产阶层的地域。由于这种模式并不是历史常见的模式(最常见的模式是第二类),所以,笔者寥寥数语一笔带过。

上面,我们分析了中观层面的团队竞争,也就是阶级斗争。研究阶级对阶级的斗争之术,也应该是竞争谋略的一个部分。比如,欲正其国,先正其名;名不正则言不顺;阳儒阴法。这些都是阶级斗争中存在的谋略。团队竞争的中观层面的特性,并非普通人所能够掌握,一般人也不具备条件和平台以应用。所以,只作一般性的了解和泛泛研究。

5. 国家的帮派：联盟之争

不仅国家内部有着不同的利益人群组成不同的团队——阶级，而且，在国际上，由于不同的利益也有不同的国家组成不同的团队。我们把这种团队称为联盟，把这种斗争称为联盟之争。国际上你死我活的权力之争，无非就是团队斗争的扩大化而已。只不过，联盟斗争更复杂，程度更激烈。

纵观一部国际关系史，从东方文明的统一到西方文明的整合，以及东西方文明的碰撞和融合，从资源竞争的角度来考虑，正如马克思说的，是阶级斗争在国际上的反映。各个国家或种族为了获得斗争的胜利，就纷纷组成更大的同盟来进行斗争。我们举出“一战”和“二战”来分析。“一战”中，同盟国和轴心国各组成不同的团体，为了争夺殖民地展开帝国主义之间的争夺。“二战”固然是正义国家为了反法西斯而展开的斗争，但是，从根本上来说，仍然是法西斯国家为了争夺资源、改变其国际权力序列格局而挑起的战争。中国古话讲“春秋无义战”，并非指春秋时期没有保卫国家的自卫性正义战争，而是说春秋时期诸侯你来我往，都是在争夺利益。在春秋与战国的诸多战争中，先后出现了不同的王国同盟。比如战国时期为了抵制秦国而组成的联盟，苏秦身兼六国宰相，合纵抗秦。而秦国以连横战略分化瓦解、各个击破，最终统一天下。以上都是宏观层面的联盟之争。

在联盟之争这个国际舞台上，谋略大有舞台。从早期的鬼谷子“揣摩”、“飞钳”之术开始，到苏秦、张仪的纵横之术，到李斯建议的文以收买、武以刺杀、先内后外、拔除敌国之栋梁之后全面作战的谋攻术，这些都是宏观层面的竞争谋略。另外，“二战”以后，国际关系学如雨后春笋出现在各个国家许多大学，国际战略日益受到重视。其中，理想主义的观点、现实主义的见解、建构主义的主张，分别涉及了国际层面的竞争问题。当

前，国际战略研究依然如火如荼。特别是以约瑟夫·奈的软实力研究和亨廷顿的文明冲突为代表的柔性战略研究，更是突破了传统的单纯依靠硬实力进行硬摧毁的方法，上升到竞争的柔性境界使用软杀伤的层面上来了。

国际斗争是个大舞台，千百年来国家兴衰如同一幕幕不断上演的悲喜剧，背后折射出人类斗争与合作的整个利益场，也包藏着不同国家之间合作与斗争的竞争经典之作。

总之，在资源竞争中，要想获得胜利，就必须加入到团队中去。社会中的团队竞争，从微观来讲，表现为帮派竞争；从中观来讲，表现为阶级斗争；从宏观来讲，表现为联盟之争。无论哪种形式，竞争谋略都是团队竞争所必须研究的东西。了解了团队竞争的现象，掌握了团队竞争的规律，就等于拿到了破解竞争格局的钥匙。

第七章　用间的竞争

要想在竞争中取得先机，很重要的一点就是要了解敌我的情况。老子说过："知人者智，自知者明。"熟于知人，善于知己，就更可能在竞争中占据有利地位。相反，不了解自己，不了解对手，则很可能被淘汰出局。

用间是古往今来人们了解情况的常用之手段。随着社会的发展，特别是信息技术的发展，信息手段日新月异。但是，无论社会怎么变，竞争怎么变，信息手段怎么变，用间，永远都是掌握第一手资料的重要方法。

1. 知己知彼

《孙子兵法》云："知己知彼，百战不殆"，这句话强调了知己知彼在战争中的重要性。知己知彼这一原则不仅在战争中重要，而且在一切竞争活动中都很重要。众所周知，无论是竞争还是合作，都会涉及矛盾双方。只有全面掌握自己和别人的真实情况和真正意图，才能够拿出正确的对策，展开正确的行动，并进而赢得竞争的主动权。

在历史上，靠"知己知彼"获得竞争胜利的例子有很多。

前面讲到了杨广称帝的故事。隋炀帝杨广是中国历史上有名的暴君，他为人骄横自大，暴虐凶残，视民如蝼蚁，最终导致了隋朝二世而亡的可悲命运。杨广虽然执政后昏庸无比，但是，他夺取政权时所表现出来的精明能干，则让人们为之咋舌。

杨广的老爸——隋文帝杨坚生了好几个儿子，太子杨勇是理所当然的继承人。杨广是杨坚的二儿子，按道理皇位是轮不到他的。可是，皇帝的位子太诱人了，悠悠天下，唯此为大。所以，杨广野心勃勃地想取杨勇而代之。

杨广要取得太子宝座，就必须要努力了解掌握大权的隋文帝的喜怒。而当时，隋文帝非常敬畏他的皇后独孤氏。可以说，隋朝的天下听杨坚的，而杨坚又听独孤氏的，因此，杨广要想当上太子，就必须要想方设法讨好独孤氏。

当时，隋文帝和太后独孤氏感情很好，而独孤氏非常厌恶男女之事。了解到这一消息之后，杨广就竭力把自己荒淫的本性掩饰起来。一旦他和宫女有了小孩，就要想方设法秘密除掉，绝不让隋文帝夫妇知道。在平时，杨广也努力装扮成厚重少文诚实无华的样子。这一点，让隋文帝夫妇很是欣慰。反观杨勇，由于他并不懂得文帝夫妇的心思，所以他经常寻欢作乐，耽于女色，结果招致了文帝夫妇的厌恶和疏远。天长日久，文帝夫妇的政治天平开始向杨广倾斜。

杨广为了夺取太子宝座，非常重视结交掌权大臣。前文已经讲到杨广运用连环计摆平杨素的故事。杨素作为当朝宰相，经常在文帝面前吹风，为杨广登基立下了汗马功劳。同时，杨广还积极联络宫中人士。每当文帝派宫中的人来到杨广这里，他都非常热情地招待他们。有时候哪怕是一个小小的太监，杨广也丝毫不敢马虎。这样一来，杨广的声名鹊起，离他成功的时候也就不远了。

最为关键的是，杨广深知隋朝权力结构的特殊性。他知道文帝受制于独孤皇后，于是，他三番五次地往皇后那里跑，一方面讨好皇后，一方面中伤太子，以激怒皇后并赢得她的同情。这一招非常管用。终于，老迈的独孤皇后产生了更换太子的想法。而这一想法直接影响了杨坚的思想，并最终导致他更立杨广为太子的行动。

在上述案例中，杨广深得知己知彼的奥妙。一方面，他利用皇帝身边的人，掌握皇帝的喜怒，竭力投其所好赢得欢心；同时，他还利用所掌握的信息，造谣中伤杨勇这个政治对手。最后，杨广利用信息战手段成功登上大宝。这一事例证明，在竞争中，知己知彼是一个重要的原则。

真正做到知己知彼很难。一方面，人们往往由于视野上的盲点而认不清自己。要么片面夸大了自己的实力，对自己的情形估计过于乐观；要么一味否认自己的能力，对自己的情形估计过于悲观。另一方面，每个参与到竞争中的人都会刻意作出种种假象来掩盖自己的真实情况和意图，要了解别人的真实情况实属不易。但是，无论有多难，只有真正做到了知己知彼，才能够在残酷的斗争中赢得胜利。

2. 信息优势

前文已经分析了，要想在资源竞争中有所作为，个人单打独斗是不行的，必须要缔结帮派，组建或加入团队。而要想加入团队，并在面对其他团队的时候战而胜之，就必须要学会操控之术。要想操控任何人，都得需要了解他的真实信息，知道他的喜怒爱好，找到他能够被操控的空间。因此，参与竞争的人绝对不能离开信息。因为，只有掌握了信息，才能够知道谁是真正的朋友，谁是真正的敌人。知道了这些情况，才能够团结自己的朋友，尽可能打击自己的敌人。并且，那些真正的高手，他们往往会通过各种假象将自己的真实意图掩盖起来，即所谓“心有城府之严，胸有山川之险”，让人摸不到头脑。所以，在收集信息的时候，必须坚持去粗取精、去伪存真的原则，尽可能收集有效信息、剔除虚假信息，努力掌握人与人、事与事之间的本质联系。如果为这些假象所迷惑，掌握不了对手的真实信息，或者在判断上出现错误，那么，即使钱再多、能量再大，也会因为不了解对手乱打乱撞而尽毁前程。

一般来说，信息主要包括己方信息、对手信息和环境信息。如果想占

据主动，则应该从己方、对手和环境入手分析每件事情表象背后掩藏的真实情况。明于察己是一件非常不容易的事情。另外，在竞争中，各种利益纠葛极其复杂，往往存在着三方、四方甚至多方斗争的情况。所以，不仅要通过种种蛛丝马迹探查对手的真实情况，而且需要人们仔细了解自己的朋友和中立者的情况，了解周围环境的信息，尽可能把握事态发展的整体趋势。《三国演义》中的诸葛亮之所以神奇，就是因为他每每能够透过对方的行止，提前预判对方的真实意图，然后，设计以应对之。而且，他在草船借箭时能够知天知地，妙算东风，体现了一代智者的超高境界。

由于任何斗争都是相对的，所以，掌握信息并不是终极目的。终极目的是为了掌握信息优势。所谓信息优势，就是指信息的不对称。也就是说，能够掌握别人所掌握不了的信息，取得信息的单项透明。比如，当进行对决的时候，我了解对手，而对手也一样了解我，那么，在斗争中，谁也不会占到便宜。相反，如果我了解对手比对手了解我更多，我了解周围的环境、人脉比对手多很多，那么，我就占据了信息优势，从而也就更容易将信息优势转变为实在的资源竞争优势。上文所提到的杨广称帝的故事，说的就是他能够利用信息优势取胜的道理。在《三国演义》中“蒋干盗书”一节中，因为周瑜洞察了蒋干的真实意图，所以能够巧妙地作出安排，成功导演了一出“酒后吐真言”的假戏，使得蒋干中了周瑜之计，误杀了蔡瑁和张允。翻开史书人们还会发现，在竞争中谁能够更好的掌握信息优势，谁就能够更清楚地了解自己和对手，从而也就能够更加容易地控制和驾驭对手。而这样的例子在历史上比比皆是。

春秋时期，齐景公手下有三个大力士，即公孙接、田开疆和左冶子。三个人武功超群，胆大力猛，向来傲慢异常。大夫晏婴对齐景公说：“这三个人傲慢无礼，将来很可能闯下大祸。请主公除之。”齐景公说：“这三个人孔武有力，用蛮力没法消灭他们。如果三个人合起来就不好对付了。”晏婴早就掌握了这三个人的弱点，于是他对齐景公说：“这很好办。因为此

三人有勇无谋，所以，只要您派人给他们两只桃子，让他们论功而食，那样，他们三个人必然会为了这两只桃子而自相残杀的。”事态果然如晏婴所料想的那样。公孙接认为他曾经杀死过一只野猪和一只老虎，功劳最大，于是抢先把桃子拿到手。田开疆说他曾两次带兵大败敌人，所以功劳最大，也应该吃桃子。随后他也拿起一只桃子。剩下左冶子无桃可拿，于是他争道：“我曾经和主公在黄河边，一只老鼋叼住了驾车的马，把马拖进河水里。虽然我不会游泳，但是我勇敢跳进水里和老鼋搏斗并杀死了它。我左手抓着马尾巴、右手提着老鼋的脑袋从河里跃出，人们还以为我是河神呢。我这么大的功劳，应该吃桃子。你们快把桃子给我。”说着，他便拔出剑来。公孙接和田开疆两位相视片刻，说：“我们没有你勇敢，功劳也不如你大，却抢了桃子而不知谦让，这真是贪婪啊。如果这样还不去死的话，那就是胆小怕死。”说完，两人分别自刎而死。左冶子一看，也觉得自己做得不对，说：“他们俩为了桃子死了，我也不能独自活在世界上做那不仁不义的胆小鬼。”于是，他也自杀了。晏婴靠着自己对三个人脾气秉性的了解，不费吹灰之力，巧妙设计除掉了三人。

一般来说，要取得信息优势，主要有两个途径：一是要尽可能了解对方情况，另一个是要努力掩饰自己的真实情况。在了解对手信息方面，就是要从多个角度，力争全方位、深层次地了解对方的真实情况和真正意图。在掩饰自己意图方面，可以从隐真和示假两个方面入手。所谓隐真，就是要努力隐藏自己的真实意图，让对方无法掌握自己的真实信息；所谓示假，就是要通过伪装和误导等方法迷惑对手，使对方陷入信息迷雾中，得到虚假信息从而产生虚假判断。兵家讲“兵不厌诈”和“兵以诈立”，强调的就是通过虚假信息误导对手并抢夺主动权的道理。

东晋时期，大将军王敦想要造反。他经常和自己的手下聚集起来商议此事。一次，他和自己非常喜欢的一个叫王舒的孩子同寝。王敦醒了之后，王舒还在熟睡。此时，王敦的谋士钱凤来见王敦，两个人忘记了王舒

还睡在床上，肆无忌惮地谋划起造反的事情来。等到王舒睡醒之后，听到他们谈论的是大逆不道的事情，知道自己处境不妙——要是让他们知道自己偷听到他们的谈话，那就只有死路一条了。于是王舒马上用手把唾液抹得满脸都是，假装仍在熟睡。等王敦忽然想起王舒时，他们已经密谋好半天了。于是王敦说："看来不得不除掉他了。"两个人来到床边一看，王舒睡得脸上被子上到处都是口水，确信他仍在熟睡，这才放过了王舒。在这个案例中，王舒通过伪装保命的故事，与刘备园圃种菜、司马懿假痴不癫、朱棣装疯卖傻的是同一个路子。

3. 用间之法

《孙子兵法》中写道："先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情也。"孙子认为，要想了解敌人的情况，决不能依靠鬼神的启示，也不能用某些事件的类比作推测，更不能用日月星辰运行的度数去验证，而是需要从真正熟悉敌情的人们那里去获得。按照这个逻辑，孙子提出："故明君贤将，能以上智为间者，必成大功。"他说，那些能够以大智慧的人作自己间谍的，就一定能够成就大事业。

孙子所提出的用间思想，不仅在军事上非常重要，在政治上也极其必要；不仅在从前行之有效，而且在今天也仍有借鉴意义。在竞争中，不了解别人的情况就无法取得主动，这是毋庸讳言的。但是，究竟如何了解对手的情况呢？其中一个重要的方法就是"间谍"，也就是人们通常所说的"眼线"。

清末著名批判小说《官场现形记》中曾经写到过一个利用眼线升官的故事。主人公刁某，在官场上一直顺风顺水。后来新来了个蒋中丞，听信了别人的话，想找刁某的茬。为了改变自己的不利局面，刁某开始"日夜钻营笼络抚宪(即蒋中丞)的法子"。他认为，"凡是面子上的巴结，人人都做得到的，不必去做。总要晓得抚台内里的情形，或者有什么隐事，人家

不能知道的，我独知道；或者他要办一件事，未曾出口，我先办到，那时候方能显出我的本领。但是他做巡抚，我做属员，平日内里又无往来，如何能够晓得他的隐事？”最后，刁某通过某人把自己的一个老妈子（即保姆）曲折荐到巡抚衙门内，让她当自己的眼线。有了这个老妈，刁某就占据了主动。书中写道：“一次是二姨太太过生日，别人都不晓得，只有他厚厚地送了一份礼。虽然抚宪大人有命璧谢（退还），未曾赏收，然而从此之后，似乎觉得有了他这个人在心上，便不像先前那样犯恶他了。”再后来，刁某通过自己安插到抚宪身边的人，知道了蒋中丞还欠了别人的钱，日日被人追着讨债，于是暗中帮蒋中丞把事情摆平。蒋中丞知道是他帮的忙之后，想：“如此一笔巨款，他竟替我还掉，可为难得！但是思想不出，他是怎么晓得的，真正不解！”于是蒋中丞改变了以往对刁某的看法，认为：“此人真有能耐，真想得到，倒看他不出！从前这人我还要撤他的；如今看来，倒是一个真正能办事的人，以后倒要补补他的情才好。”书中接着写，刁某人安插到蒋中丞身边的老妈利用一次闲聊的机会，在蒋中丞面前大说刁某的好话，使蒋中丞认为“据她这样说来，真是个好人了”。几轮过后，刁某利用自己的信息优势占据了主动权。此后，蒋便开始“拿他另眼相待；又委他做了本衙门的总文案，没有事情，都可以穿了便服一直到签押房里同抚台谈天的。此时刁大人的声光竟比蒋中丞未到任之间还好”。别人看了猜不透其中的奥妙，都奇怪说：“某人做官真有本事，无论什么抚台来，一个好一个。”《官场现形记》中的这故事，把信息优势在政治领域中的作用揭示得淋漓尽致了。

在古往今来研究间谍的思想家中，孙子是造诣最深的一个。在《孙子兵法》里，孙子把间谍分为以下几类：一是利用对方普通民众当间谍，他称之为因间；二是收买对方的重要官员作间谍，称为内间；三是收买对方的间谍对敌人实间谍活动，称为反间；四是将自己的间谍送到对方那里并或活着回来报告信息的，称为活间；五是潜入敌营，将虚假情报送给我方间

谍，然后再由我方间谍传给敌人间谍的特殊间谍，成为死间。孙子说："五间俱起，莫知其道，是谓'神纪'。"他认为，这五种方法同时使用，使得人不知道我们用间的方法，这就是所谓的神纪，即鬼神莫测的方法。

在人类竞争中，"用间"之术常常被人们大用特用。著名的特工007就是国际政治斗争中的重要工具。通过收买了解对方情况的普通人、重要角色，通过收买对方派到自己身边的间谍，使其传回虚假消息，等等，这些都是竞争必须要学会的本领。《孙子兵法》中说，周朝之所以能够取代商朝，在很大程度上是因为姜子牙曾经在商居住过，了解商的情况。（周之兴也，吕牙在殷。）从历史上的竞争典故中人们会发现，能否熟练用间，往往能够决定着胜利宝座的归属。

在《三国演义》火烧赤壁一节中，用间思想得到了很好的体现。首先，周瑜利用蒋干离间曹营，然后，巧借曹操的间谍蔡和蔡中等人假传消息，之后，派庞统入曹营行间，让曹操将战船钉在一起。曹操误信其言，依计而行，最终遭敌人火攻而大败。这一系列用间之术，让后人读起来目瞪口呆，不得不佩服作者心思之巧，也不得不暗叹古人计谋之深了。

4. 情报甄选

《汉书》中记载着一个萧何免难的故事。话说刘邦和项羽在荥阳对峙，萧何担任丞相，全权负责刘邦的后勤保障和后方政务工作。但是，在激烈的战争期间，刘邦总是于百忙之中派出使者前来慰问萧何。萧何对此很是不解。后来一个姓鲍的书生跑来见萧何，对他说："如今汉王在外辛苦征战，还不断派人来慰问您，这是对您放心不下啊。奉劝您尽快将能打仗的人都送到前线，这样汉王就不会猜忌您了。"萧何听从了书生的话，刘邦果然大喜。书生因为摸透了刘邦的心理需求而给萧何出了一个好主意。萧何听了后，满足了刘邦的安全需求，由此巩固了在刘邦心目中的地位。

刘邦统一天下之后，萧何序位头功。后来，大臣陈豨谋反，刘邦率兵征

讨。途中，派人回长安，加封萧何为相国，并增封五千户采邑，同时为萧何派了五百名士卒担当卫士。当时，韩信刚刚被吕后抓起来，而萧何是韩信的大恩人，两个人私交一直不错。皇帝此时加封萧何，其用意颇深。但是，当时人们并不明白老皇帝之意，纷纷跑来恭喜萧何，萧何也非常高兴。只有一个叫召平的瓜农穿着孝衣前来给萧何哭丧。他对萧何说："您马上就要大祸临头了。皇帝在前线甘冒矢棘，而您却留在后方加官晋爵大享其福。这不是皇帝对您的宠爱，而是担心您也像陈豨、韩信一样谋反啊。我劝您赶快推辞掉赏赐，并把自己家里的财产都贡献出来。这样，才能让皇帝放心啊。"萧何此时如梦方醒，急忙照着去做。果然，刘邦龙颜大悦，放下心来。

不久之后，另一重臣淮南王英布公然造反。刘邦被迫拖着老迈的身体亲征。期间，他三番五次地派人问萧何在做什么。此时萧何在后方认真抚慰百姓，并拿出自己的家私来补贴军队。一个明眼人找到萧何，说："您这样做，离被诛九族不远了。您现在已经贵为相国，即使功劳再大，也升无可升赏无可赏了。一直以来您都很得民心，如果您有了二心，您又广受爱戴，那么，天下将不复为皇帝所有了。皇帝反复派人来问你的情况，就是担心出现这个局面啊。我劝您不如多买良田，广赊账目，自污以自保啊！"萧何闻言大悟，乃依计而行。刘邦得胜回朝时，许多百姓拦住他含冤，控告萧何胡作非为、欺凌百姓。刘邦装模作样地表示回去要严办相国，实则满心欢喜起来。萧何几次从岌岌可危的境地中摆脱出来，靠的就是及时掌握了刘邦的心理动态，了解到刘邦的真实信息。

在上述案例中，刘邦多次派人到萧何身边收集他的信息，萧何一开始被蒙在鼓里不知缘由，等到被别人点醒之后，马上作出了正确应对，并通过刘邦派来的人，曲折传达了自己的心意。刘邦是玩弄权术的高手，其用间之计，深藏不露，动而无形，就连萧何这样的高手都不知道。可见，用间之术玄之又玄，非上智不能用也。

通过用间而了解对手的情况，这是竞争获胜的法宝。但是，光有间谍还不行，还需要知道甄选情报，也就是如何通过间谍搜寻有效信息，剔除垃圾信息。所以，我们必须要关注间谍的主要使用方向。

在竞争中，一般来讲，需要利用间谍收集以下三个方面的信息：

一是对方的个体信息。个体是资源竞争的基本单位。很多时候，个人的因素能够决定资源竞争的走向和权力的最终归属。比如，个人的学识、性格、健康等情况往往能够直接影响到资源竞争的最终结局。所以，在利用间谍收集信息的时候，第一，需要掌握对方的个人情况。只有对症下药，才能够药到病除。比如，想要利用柔性手段操控对手，就必须要投其所好；想要用刚性手段挟持对手，就要了解对方的短处和要害。第二，要了解对方的需求。同样是帮助别人，雪中送炭要远比锦上添花更有效。第三，需要了解对方的优劣。当与对手竞争时，必须全面掌握对方的长处和短处，尽量使用自己的长处而避开对方的长处，这样，就更有机会夺取竞争的主动权。第四，要了解对方的立场和观点。这一点对竞争运用者而言至关重要。

二是对方的家庭、朋友等周边人员信息。前文曾经举出徐庶的例子来说明可以利用亲情操控别人的故事。大家都知道，一个人不会生活在真空中；任何处在竞争中的人，都会有家人、亲戚和朋友，都需要有社会化的生活和正常的交往。所以，了解对方的家庭情况、交往情况，往往就能够另辟蹊径，找到解决问题的办法。上文讲到的刁某谋官的故事，就是由于他充分掌握了对方家庭情况的缘故。

三是了解对方的组织信息。一个人要想有所作为，必然需要加入到某一个团队中。所以，要了解某个人的信息，就必须全面摸清他的团队组织和人脉关系。或许一个很不起眼的人，其身后可能站着许多大佬。系统论告诉人们，竞争中的个体都是团队组织的组成分子，任何个体都不可能孤立于组织之外而存在。所以，要了解对手的信息，不仅要了解对方的个

人、家庭，更重要的是要了解对方的整个团队背景和组织情况。这是极其重要的一个原则。

在萧何免难的案例中，萧何在旁人的提醒下，准确地了解了刘邦的个人心态、思想动向，由此，才找到了正确的应对措施。这个案例提醒人们，广泛收集事物的信息，准确甄选和解读信息背后的玄机，这才是以信息取胜的根本。

当前，随着生存力的发展，整个人类社会已经由旧的工业时代向信息时代过渡。在信息这只无形的巨手的推动下，社会领域开始发生了根本性的变化。具体到竞争领域，则直接影响到信息的获取和信息的使用。从前，要想了解的资源竞争的内幕，只能通过一些原始的手段，比如收买对方的身边人，安插眼线、派遣谍报人员等。随着信息时代的到来，通过网络，可以掌握对方的许多信息。同时，随着社会上一些盈利性的信息机构的出现，比如调查公司、侦探公司，等等，也让人们更容易了解别人的信息。同时，少数人利用电脑漏洞，通过监听手机、捕获短信、侵入对方电脑等方式窥探别人隐私，这些手段虽然是违法的，但是，一旦这些手段被运用到竞争当中来，也会使得资源竞争发生深刻的变化。对于这一点，从事竞争的人不可不知。

第八章　竞争六略

竞争需要智慧，需要谋略。这里的智慧和谋略，主要是指应用于人世的智慧和谋略，具有较强的社会指向性。一般来讲，人在社会中，会遇到上行、下行和平行关系。这些关系是构成社会网络的基本关系。而且，要想在竞争中一帆风顺，必须学会识人用人。而要想在短期内出人头地、崭露头角，则必须要学会包装炒作之术。由是，笔者专门谈谈具体的竞争之略。

1. 邀名之法

战国时期，燕国曾出过一个昏庸的国王哙，把国政搞得一塌糊涂。齐国乘机攻陷燕都，杀了燕王哙。哙的儿子昭王即位，很想报仇雪恨、振奋国威。于是，他下令广招人才。但是，命令颁布了很久，也没有招到什么真正的能人。昭王很是迷惑，就把一个叫郭隗的请来询问。郭隗说："从前有位国王喜欢千里马，他四处派人寻找千里马，宣称只要找到了，就出千金买下它。可是，三年过去了，他连一匹千里马都没有找到。这时有人自告奋勇，领了千金出去买马。可是，三个月过后，他只带回来一具马骨头，而且花了五百金。国王很生气，买马人解释道，'我花五百金买马骨，是为了让天下人都知道您是真心爱马。连死的千里马都肯出重金买它，何况活马呢。以后您不用再派人到处去找千里马了，自然会有人主动给

您送上门来。'果然，不到一年的时间，国王就得到了好几匹千里马。现在大王您如果真的求贤若渴，那么可以仿照买马骨的方法，从我郭隗开始，把我当作贤人而厚遇我。当天下贤能看见连我这样无能之人都能够得到大王优待，那么他们还会不前来投奔您吗？"昭王听了很赞同，于是尊郭隗为师，建豪宅、送美女，优待有加。不久，昭王爱才求才的名声便广泛传开了。许多贤能之士纷纷前来投奔，魏国的乐毅便是此时被昭王延揽而至。二十年后，燕国国力强盛，兵精粮足。昭王便派乐毅为将，兵出齐国，攻破都城临淄，报了当年的一箭之仇。

上述这个故事暗含着这样一个道理：在社会竞争中，名望对于拓展势力具有重要的意义。

众所周知，财富、权势和名誉并称社会的三大稀缺资源。如果一个人想在竞争中有所作为，他就需要有财富作经济资本，需要名誉作文化资本，需要权势作政治资本。其中，名望作为必不可少的资本形态发挥着重要的作用。之所以如此说，是因为社会竞争归根结底是人的社会活动。在社会活动中，如果一个人能够得到众人的好评，那么，就会一传十、十传百，在短期内聚集起很高的人气。这样，他就会受到许多人的支持，在做事的时候也会享有很大的便利。相反，如果一个人社会评价不高，那么，他在做很多事情的时候，都会受到人们的提防和猜疑，所以不利于人际关系的拓展。

古人云："名不正则言不顺，言不顺则事不成。"自古以来，人们就非常重视名声的作用。从商汤的"网开一面"式的炒作，到刘备打着"大汉皇叔"的招牌攫取政治资本，再到"中国不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠"之说，这些都是邀名的案例。

所谓邀名之术，就是要利用宣传炒作，使美好的名声在众人当中传扬，为从事竞争赢得主动。那些长于邀名的人，往往能够搅得风生水起，做到人见人爱，到处受到人们的拥戴。像宋江那样，名传江湖，天下草莽英雄

见之倒头便拜，可谓高手中的高手了。还有些不擅邀名的人，有的时候虽然做了很多事，但是寂寂无闻，毫无声势，甚至臭名昭著、恶名远扬，比如“司马昭之心，路人皆知”之类，可谓就是等而下之了。同样混迹江湖，是否懂得邀名之术，是否善于运用邀名之术，其分野相当大。

翻开史书会发现，邀名之术在人类社会中广泛存在。

唐朝初年著名的文学家、大诗人陈子昂，在其年轻的时候，就已经才华横溢。但是，他刚来到京城的时候，文运并不通畅，没什么人知道他。陈子昂聪明绝顶，决定寻机炒作一下。

一天，在京城里来了个商人，临街叫卖一架西域乐器，并且索价奇高，开口就是上百万。当时京城的贵族、富豪们得知，都纷纷前来观看。可是，由于乐器很奇特，大家都看不懂，也不知道究竟值不值钱。正当人们议论纷纷之际，陈子昂拨开众人，对卖乐器的说：“一千缗，我买了。”人们听了十分惊讶，再打量陈子昂，见他衣冠飘飘、风姿俊秀，都暗自赞叹。于是问陈子昂：“你为何要出这么大价钱买这把琴呢？”陈子昂笑着回答：“我很喜欢这把琴，这可是个稀罕物件。”人们一听，忙问：“那能否请您为我们弹上一曲，让我们见识见识它的奇特之处？”陈子昂当即说：“明天在宜阳里，我愿恭候大驾，为大家献上一曲。”第二天，好奇的人们都赶来观看，陈子昂早就摆下酒席，焚香设台，横琴而坐。当人们吃到酒足饭饱之际，陈子昂对人们说：“我是蜀人陈子昂，写下诗文百余首，今天来到京城与大家相会，却无人知晓和理睬。这个乐器是那些乐工们摆弄的玩意，我怎么可能精通它呢？”说完，马上把乐器高高举起，重重摔坏在地上。人们惊得目瞪口呆，而陈子昂从容地拿出自己所写的诗文赠送给在座的诸人。大家看到陈子昂如此高妙的才华，又是如此特立独行不落窠臼，于是一天之内，陈子昂的大名就在京城传开了。

陈子昂是一个炒作的高手，虽然时隔几百年，犹使人们为其高超的包装炒作之术佩服不已。

在中国历史上，与陈子昂一样善于包装、宣传自己，又混迹于官场之上的奇才，当非王莽莫属。白居易有首诗写得好："周公恐惧流言日，王莽谦恭下士时。若使当时身便死，千古忠佞有谁知。"王莽当时谦恭谨慎，名满天下，满朝文武、普天下百姓都被他蒙得团团转。而在王莽发迹的过程中，其邀名之术用得尤其神奇。

王莽还没有得志之前，曾经装出极其谦逊的样子。他非常博学，但是又从不恃才傲物；他身为贵族，但是一直装出礼贤下士的样子给别人看。他经常去看望自己在官学读书的儿子，但是，每次去的时候，都要带上很多礼物给其他的学生。这样，他爱才敬贤的美名就传开了。史书记载，有一次，人们到王莽家里拜访。等了半天，也不见主人出来，只有一个穿着朴素的夫人在给他们端茶倒水。等到后来，人们才知道，这个穿着朴素的人，竟然就是王莽的夫人。于是，王莽清廉节俭的美名又成了他的美德之一。后来，王莽为了在天下人面前树立标牌，竟然抓住自己儿子的小错不放，生生逼死了儿子，也获得了一个大义灭亲的美名。即使王莽篡位之时，他也装出迫不得已的架势，让人大献祥瑞，说什么天命移祚，他是上天选择来代汉的天子。

纵观历史，王莽可谓是官场上将邀名之术用得炉火纯青的第一人。王莽其人其行虽然可以商榷，但是赢得竞争的手段，还是值得人们去思考的。

历史证明，在竞争中，名声至关重要。有了好名声，就更容易得人心；而得人心者得天下，这是一个再浅显不过的道理。所以，历代统治者，都刻意包装自己：一方面把自己打扮成上天之子，说自己代天行事；一方面广泛施恩，以邀圣上之名。

汉高祖刘邦也是一个极善于包装自己的人。他从斩白蛇起义，到最后夺取天下，其邀名之术功不可没。楚汉相争早期，刘邦趁项羽不备之际，兵出洛阳，占据了很大一块地盘。一位姓董的乡绅拦住刘邦的马，说："如

果您师出无名，那么大事就不会成功。所以说，只有明确了敌人的罪名，才能最后顺利制服他。当初，天下百姓和诸位英雄共同推举怀王为义帝，可是项羽却放逐并杀死了怀王。现在大王您不如让您的部队为怀王戴孝，并通告各路诸侯，以讨逆的名义征讨项羽，这样，您就会占据道义上的主动，那么，事情才会成功啊。”刘邦在片言之下顿悟，于是按照董公的建议，为义帝发丧。同时，传告诸侯：“寡人身为义帝下属，愿意同各位诸侯共同征讨杀死君上的叛逆西楚霸王。”刘邦大旗一举，立马就得到人们的呼应。不少诸侯率众参与征讨行动，刘邦势力大增。

从以上几则小故事中我们可以看出，邀名之术，大有大用，小有小用。小而用之，可以挣取名声，获得好评；大而用之，可成民心所向、人心所归之势。我们看《三国演义》中刘邦大打皇叔之名行走江湖、诸葛亮用“伏龙”之名钓到刘备，用的都是这一手段。总之，对于混迹江湖的人来说，邀名之术不得不学。

既然名声非常重要，那么，该如何营造良好的名声呢？也就是说，邀名之术究竟如何运用呢？

第一，邀名之术，其要害在于密。与沽名钓誉不同，邀名之术关键在于要做得不露痕迹。如果邀名之术被人们识破，那么下场未免就不妙了。历史上，有不少为了挣个好名头而掉脑袋的主儿。第二，邀名之术要尽可能货真价实。也就是说，如果想要炒作自己，起码要有点硬货。如果出现“盛名之下，其实难副”的现象，可以说就算失败了。当然，要做到货真价实其实不难。术业有专攻，人嘛，总是有点一技之长的。但是，邀名之术运用的关键是要将自己的名声与事业前途联系起来。光大名声，为事业铺路。第三，要学会包装。虽然“包装”这个词只是最近才出现的，但是，包装之术古已有之。当年陈平见刘邦，刘邦一见倾心；陈平使用美男计从白登救出刘邦，把大单于夫人迷得神魂颠倒——这些都得益于陈平包装之术运用得当。根据手段不同，包装可以区别为硬包装和软包装。所谓硬

包装，主要是指服饰、车子等看得见的东西；所谓软包装，就是修养、气质、背景、地位等看不见的东西。第四，售出。邀名之术，不仅要邀，而且要让慕名而来的人有所收获，有所感悟，然后，借助他们之口，作进一步宣传。我们看《三国演义》中刘备的待人接物、《水浒传》中的宋江所作所为，就能够从中悟出很多道理了。

关于邀名之术，其理深，其法妙，非短短几语可以道尽的。人们常说《三国演义》是古今谋略第一书。没细看时不以为然，待到读通了之后不禁暗自感叹。书里说诸葛亮是旺汉四百年之张子房，兴周八百年之姜子牙。大家细看，诸葛亮钓刘备与姜子牙钓文王，岂非有异曲同工之妙么？

历史上，也有许多精通谋略之人，其才华、手段、心肠，早都已经具备了成大业做大事的条件；然而，由于不善于邀名，以致寂寂无闻，名不达于诸侯。无奈之下穷则思变，铤而走险，反而自毁前程。其中一个突出的案例就是《宋书》上记载的害死范晔的孔熙先。

范晔是历史上有名的史学家和文学家。其所著的《后汉书》文笔华丽，见解深刻，可谓是一本难得的史书。范晔认为《后汉书》可以与《过秦论》相媲美，从范晔的才华来看，也并不为过。范晔自小才华横溢、聪明敏锐。他有句名言："常谓情志所托，故当以意为主，以文传意。以意为主，则其旨必见；以文传意，则其词不流。然后抽其芬芳，振其金石耳。"这句话的意思是，文章是感情和志趣的寄托，写文章应该以意为主，行文传意。如果以意为主，文章的主旨就一定能够体现出来；以文传意，文章的词语就会不同凡响。如果达到这个境界，那么文章在思想方面就能芬芳暗吐，在语言方面就能金石有声。懂点文学的都知道，范晔的思想是非常高明的。然而，这样一个杰出的史家和文学家，不仅在社会上而且在官场上享有盛名的才子，竟然死于谋反，让人大跌眼镜。而导致他身首异处的，就是阴谋家兼大才子孔熙先。

孔熙先在历史上不如范晔有名。其实，此人很博学，亦有才华，并且胸

怀大略，天文星算、五典三坟，可以说是无一不通。但是，孔熙先不擅邀名之术，其才不为时人了解，所以很久都得不到晋升。古往今来，有志官场而怀才不遇登龙无门，这往往会成为谋逆之人的直接原因。张角是如此，洪秀全亦是如此。孔熙先久不发迹，最后萌生异志。要想在官场上有点作为，单打独斗是不行的，必须要有帮手；何况谋逆如此重大之事。于是，孔熙先开始寻谋高人相助。当其时，寰宇内外，范晔名高权重，世人侧目。于是，孔熙先就把目标锁定在范晔身上。可是，范晔才高八斗，轻易看不上别人；而且，范晔一直都看不上孔熙先，要改变这个看法，必须得下一番工夫才行。

事后来看，孔熙先一定是个高手，并且很是精通当年杨广收买杨素的技术，因为他搞定范晔的路数与杨广基本相同。首先，孔熙先找到了一向为范晔看重的范的姻亲谢综，并且广舍钱财，与谢家弟兄大赌特赌，给谢综尝到许多甜头。同时，又大用说服洗脑和恭维拍马之术，获得了谢综的好感。于是，谢综带着相处“融洽”的孔熙先来找范晔赌博。孔熙先成功运用先给后得的谋略，输给范晔金钱，却赢得了范晔的重视。而且，孔熙先平时就擅长文辞，且文采斐然，让一向以才子自诩的范晔大生惺惺相惜之感，最终两人结成莫逆之交，感情甚笃。孔熙先为了借助范晔的名声来谋大事，就开始游说范晔。但范晔也是高智商人士，并不是那么好忽悠。恰好范晔一直有个心病，那就是他虽然门第高贵，可是国家却并不与他家联姻。孔熙先看准机会，对范晔说：“朝廷如果真的厚待先生，那么为什么不与先生联姻呢，使您得到更加尊贵的门户呢？别人对您像猪狗一样，先生您却想为其舍生忘死，这真让人不可思议。”范晔听后沉默不答，实际上已经被孔熙先说动了。

按说，能写出《后汉书》的范晔，早就应该看懂个人的得失、看穿世事的取舍、看透人生的荣辱。可是没有，范晔最终落入了帮助孔熙先谋反的罪孽中。可是，谋反失败，宋文帝一纸诏书，范晔和孔熙先的繁华梦也就

破灭了。史书记载：范晔小的时候，他的哥哥范晏常对别人说："这个孩子贪财图利，最终会让我们家破人亡的。"最后，事情果然像范晏说的那样。

其实，在后人看来，范晔谋反实属大逆不道，可是范晏说的也不尽然。因为虽然范晔本身爱财贪利，但是，若没有孔熙先这个外因的诱惑，范晔未必会走上这条自毁之路。而孔熙先自己邀名乏术，无奈之下祭起"借力"之法，把范晔绑到同一辆战车上来，借范晔之力与范晔之名同谋"大业"。孔熙先虽然胸怀大略，但是缺了邀名之术，在做官的时候不会炒作，得不到别人的重视不能升官；在谋反的时候借范晔之名以壮行色却最终害了范晔。

时隔千年，抚案读书，不禁唏嘘：若是孔熙先学会邀名之术，有了"钓鱼"的本事，何愁仕途不顺、富贵不致呢？由此看来，邀名之术实属赢得竞争之至关重要之法也。

2. 识人之法

识人之要，识人之难，自古以来就为人们所密切关注。翻开史书，竞技场上刀光剑影密密麻麻；仔细看，也不过是个歪歪斜斜的"人"字罢了。把"人"字弄懂，基本上也就通晓了竞争之略。因为，世事纷繁复杂，归根到底，也逃不过这个"人"。社会竞争，归根到底就是个人与个人、群体与群体的斗争。有人参与其中，竞争才会异彩纷呈。所以，研究权谋离不开人。

(1) 识人之利

在人与人构成的力量塔中，人与人被三条线贯穿起来：上行的线、下行的线和平行的线。这三条线，代表了力量场中人们的三种社会关系——上级、平级和下级。这三种关系如同经纬线般综合交错在一起，构成了复杂的社会。那些经天纬地的人才，能够补缀天地的奇才，能够经略天下的雄才，无一不是在熟练掌握人脉的经纬之后才有作为的。而要把握人脉，正确应对来自不同线索上的不同关系，必须要有过硬的识人本领。

三国时曹操身边著名的谋臣郭嘉曾经说过，聪明的人应该慎重选择主人，如此才能得心应手、游刃有余地发挥才干，功成名就。众所周知，上级是力量的源泉。如果认人不准，或者不知择人而侍，那么，很可能就会因为跟上了一个倒霉的主子而遭殃。唐伯虎聪明过人，看出了宁王志大才疏、利欲熏心，所以及早装疯卖傻，这才躲过一劫。

对上须识人，对下亦如此。中国有句话叫做“知人善任”，把“知人”放于善任之前是非常必要的。历来先贤圣君要打天下和坐天下，无不需要贤臣的辅佐。而要得贤才，必须先“知”。有些人，金玉其外却败絮其中，滥叨浮名而华而不实；有些人默默无闻却才堪大任，看似愚钝实聪慧异常。这样，就需要主上具有“知人”之才。这样，才能在千万人中甄选出真正的可用之人。

对上对下要知，对朋友、平级的同事、周围的旁人也要知。斗争也，成者王侯败者贼，所以，只要厕身其中之人，无一不倾尽全力捞一杯羹。所以，来自身旁的明枪暗箭再平常不过了。并且，要“党同”，需要知人；要伐异，更需知人。不知人，则必败无疑。

翻开史书，太多强势豪杰因知人而江山稳固飞黄腾达；太多落魄英雄因不知人而身陷囹圄惨遭暗算。比比皆是的正反面的例子告诉人们：若要取胜，先要知人。

历史上泛舟五湖的范蠡，就是一个明于知人的人。春秋时期，范蠡辅佐勾践卧薪尝胆，最终灭掉吴国，称霸一时；之后，范蠡回到越国，上书辞职，带着家人，坐船取海道去了齐国。临行前，范蠡见跟他一起辅佐勾践的大臣文种仍在越国做官，就留了一封信给他，写道：“飞鸟尽良弓藏，狡兔死走狗烹。”范蠡说，越王勾践这人长着长长的脖子，尖尖的嘴，人们只能跟他共患难，而不能与他共富贵。范蠡建议文种赶快辞官，如此才可保全生命。文种或许是留恋官位，或许是躲闪不及，没有弃官自保，最后被勾践杀害。勾践杀文种时说得也很明白，他说，文种你有七条妙计，寡人

只用了三条就灭掉了吴国;剩下的四条计谋,除了对付寡人,还有什么用处?寡人不能对付你的四条妙计,不过也不会让你对付寡人。勾践谎称有人揭发文种谋反,要赐文种死罪。文种到了最后关头,或许会想起范蠡那句“可与共患难,不可与共乐”的名言来。无论怎样,范蠡因准确认识了勾践的为人,且非常明了急流勇退的道理,所以保全了自己的性命;文种虽然同属一代智识之士,但没有看透勾践的本性,认不清勾践为人,也不懂帝王心术,所以,惨遭屠戮。

一代雄霸秦始皇,也是个阴狠毒辣的主儿。他手下著名的大臣尉缭曾经评价说秦始皇是鹰视狼顾,他说秦始皇是那种需要时就卑躬屈膝,达到目的就过河拆桥之人,因此只可共患难,不能共富贵。史书记载,尉缭认清秦始皇本性后,公然弃之而去;不过因为秦始皇离不开他,后来派人把他追回来,继续让他担任高官。要说尉缭是个极端聪明之人,相信其言不为过。但是,翻开史书我们会看到,中华地大物博,人文鼎盛,奇人代出。与尉缭同一时代的秦人王翦,也是一个有着高智商的人。

话说王翦这人,不仅政治智慧高超,而且还能征善战,是一个著名的将领。他戎马一生,为秦国立下汗马功劳。年老之后,辞官不做,安享晚年。秦始皇在统一天下的征战中,遇到了楚国这个彪悍的对手。嬴政派李信、蒙恬率军攻楚,结果伤亡惨重,大败而回。秦王欲平楚国,大臣们就力推王翦出山。秦王亲自谦恭下士,跑到王翦府上请王翦。王翦却推辞道:“臣年老不堪重用,每日喝茶饮酒还可过活一时,如果带兵打仗恐怕是不行喽。”读过史书的人都知道嬴政为人,他是不达目的决不罢休的。嬴政虽然极不高兴,但是还是反复劝说,坚请王翦出山。最后,王翦推辞不过,只得答应嬴政的要求。但是,他提出,要打楚国,需要六十万军队。秦王答应,立刻下诏在全国征召士兵。秦国几乎倾尽全部之力,才凑齐了六十万兵力。于是,王翦挂帅出征。

奇怪的是,王翦出征前,趁着秦王送行之际,请求秦王赏赐他几处良田

美宅。秦王笑道，将军你尽管放心，难道你还担心挨饿吗？王翦说，做大王的将帅，有了功劳也不能封侯。而且我也年老了，今后恐怕也没机会为秦国立功了，这就没法请赏啦。所以现在趁着您还看重老臣，多讨些土地田宅留给儿孙啊。嬴政大笑，立刻答应。

王翦在出征途中，好像是不放心的样子，连连派人回咸阳询问赏赐地产的事。军队还没出潼关，他就派了五批使者回去。王翦身边的人素来敬重王翦为人，知道他德高望重，却不解为何做如此下鄙之事。有个将领实在忍不住了，就问王翦：将军您如此做，难道不怕别人说您太贪心了么？王翦笑着说：你不了解其中的道理啊。大王这个人为人我很了解，素来容易猜疑别人，从来不信任在外面出征的将领，生怕他们会挥戈反叛。现在几乎全秦的兵马都在我手上，而且远征在外，以大王的刻薄多疑之性，恐怕早就坐立不安了。我现在多要财产，不过是向大王表明心迹，不仅我要在秦国效忠，而且子孙后代还要蒙秦王栽培，绝不反叛。这样，秦王才能放心啊。手下听了，对王翦心悦诚服。

王翦以全秦之力，一举捣灭楚国，俘虏楚王负刍，杀死楚将项燕。秦王远在千里之外，对王翦一直信任有加，从不猜忌。王翦正是靠着对秦王的深刻了解，才能够取得如此辉煌的战绩。千载之下，我们评价王翦，夸他一句文韬武略是毫不为过的。原因不仅在于他熟知自己的本职业务——军事工作，而且他的行政能力——政治水平也非常之高。再回头看岳飞，虽然也是一代英雄，为后人敬仰，被尊称为圣，但政治悟性却稍嫌不够。他不知道高宗的所思所想，结果同高宗南辕北辙，最后被高宗和秦桧联手设谋陷害。

以上两个案例都揭示了“识人”之重要。血淋淋的历史告诉人们，识人，则可能顺风顺水；不识人，则可能贻患无穷。当年朱元璋的正妻马皇后生了病，自知时日无多，就拒绝服药。朱元璋与马皇后情深意笃，生怕马皇后一病不起，就劝皇后服药。马皇后说，我的病恐怕已经撑不了多久

了。我一死，依照你的脾气，肯定把给我看病的太医全杀光。我已经好不了了，何必因我再多死人呢。朱元璋说，皇后放心吃药，如果有不测，我决不迁怒于人。皇后听了，微微一笑，说，多少年了，我还不了解你的为人么。一直到死，皇后都没有吃药。马皇后凭着对朱元璋入骨入髓的了解，获得了朱元璋对她的敬爱。开个玩笑吧，“识人”不仅包括男人认准男人，而且包括男人认准女人，当然了，女人也要认准男人，而且女人更要认准女人。因为女人一旦对付起女人来，其手段往往更毒辣。吕后杀赵姬、武则天杀萧妃，都是毒之至毒。如果当年赵和萧能看出吕和武的为人，肯认低服小，也就不至于这么惨了。当然，话说回来，谁也没有未卜先知的能力，赵姬、萧妃也是命该如此吧。

(2) 不识人之害

历史上有个大奸臣安禄山，他之所以能够把盛唐拉上衰败的歧路，其原因就是因为唐玄宗没有识人之明，误把安禄山当了好人。天宝六年，安禄山进京朝贡。时年安禄山四十六岁，体重过人，腹垂过膝，自称肚重三百斤。有一次，玄宗跟他开玩笑：此肚装了什么东西，会撑得这么大呀？安禄山立刻表态说，没有别的，只有对陛下的一片忠心。玄宗听了非常高兴，对安禄山更加信任。安禄山就是凭借此类伎俩骗取玄宗欢心的。其实，安禄山不仅聪明，而且狡诈。但是他会掩饰自己的聪明，在玄宗面前故意装傻，让玄宗对他不加提防。天宝七年，安禄山再次朝贡。一次玄宗让他拜见太子李享，可是安禄山竟然见面不拜。左右催促他下拜，他却装傻说：我是胡人，不懂朝仪，不知道太子是何官？玄宗以为他真的不懂，就给他解释。安禄山听了，说，我蠢得要命，只知道有陛下，不知道还有太子。这话一语双关，肯定是设计好的。在政治斗争中也曾聪明过人、先后斩杀韦后和诛灭太平公主两大政敌的唐玄宗，对安禄山奸诈的为人却放松了警惕。最后，导致了安史之乱，玄宗被迫出逃，全国兵祸罹乱，民不聊生，大唐从此也开始走上了下坡路。

唐玄宗识人无术害了祖宗江山，孙膑不识庞涓害了自己的健康，这也都还不算什么。历史上，因为不识人、识错人而丢了性命的大有人在。

东汉历史上有名的高官，经历四朝亲手扶植三个皇帝的跋扈将军梁冀，最后就死在认人不准上。梁冀本是外戚，因为自己妹妹当了汉顺帝的皇后，当上了汉朝位高权重的大将军。后来，汉顺帝病死，其子冲帝即位。冲帝才两岁，朝政全由梁冀和皇后妹妹控制。第二年，冲帝患病，眼看就不行了，于是梁冀和皇后妹妹商量立渤海王刘鸿八岁的儿子为帝。渤海王平日对梁冀很是殷勤，因此，关键时刻得到了梁冀的支持。这样，冲帝死后，八岁的质帝被梁冀兄妹扶植即位。

梁冀一手扶植皇帝登基，自感功劳最大，于是日渐骄纵，且并不把质帝放在眼里。质帝虽然只是个八岁的孩子，但是，已经开始知道了是非。他对梁冀的飞扬跋扈非常不满，也并不知道自己之登上皇位背后的运作过程。一次，他早朝之后对着离身而去的梁冀说了句“哼，这个跋扈将军”。质帝毕竟还是个孩子，不懂权力斗争的险恶。质帝说完这话之后，立刻有人把这话告诉了梁冀。梁冀又气又怕：气的是把你扶植上去，你不仅不感谢反倒口出恶言，是可忍孰不可忍；怕的是小皇帝如此年幼就开始讨厌自己，恐怕将来皇帝一旦懂事亲政后果不堪设想。于是，梁冀杀心顿起，派人在质帝吃的煮饼里下了毒药。小皇帝吃了之后就呜呼哀哉了。毒死质帝，梁冀害怕选别人再出现意外，于是就立了自己妹夫的曾孙为恒帝。这样，梁冀就把大权牢牢控制在手中。他把恒帝身边的卫士全部换成自己亲信，随时监视恒帝。而恒帝从质帝身上也学会了许多东西。他任由梁冀摆布而不作声。梁冀由此更加不可一世。然而，梁冀并没有认清恒帝这个人，自己还在做着黄粱美梦。几年之后，恒帝趁着梁皇后去世的机会，把梁冀迅速抓捕，将梁家一家满门抄斩。梁冀八十岁老娘倒崩婴儿手，终年打雁反被雏雁啄瞎了眼，眼睁睁开着自己亲手扶植起来的皇帝反手一刀剁了自己脑袋。

上述几个案例表明，参与到社会竞争中，如果不能识人，则势必会落入处处被动的处境。轻则事业失败，重则身死家亡。所以，害莫大于不识人。

(3) 识人之难

既然能识人则利，不识人则害，那么，为什么还会有人一而再、再而三地因为认人不准而下场凄凉呢？其中的关键，就在于识人并非易事。

“知人知面不知心”，说的就是知人之难。人性复杂多变，所以要真正了解一个人是非常难的；在权力生活中，许多人都是扭曲的：明明喜欢一个人，偏偏要装出讨厌他的样子；明明厌恶一个人，偏偏要亲密无间得像一家人。这种口是心非，甚至口蜜腹剑，没有身居其中很难体会到。因为大家都戴着面具，所以，要想真正了解别人人，可以说就难上加难了。

虽然知人很难，但是智慧的中国人早就摸索出了许多知人之法。著名的法家代表、权谋理论的先驱韩非子就是其中的一个佼佼者。韩非子在其权谋理论体系中，形成了比较成熟的知人思想。比如，他为君主设计了“倒言反事”、“疑诏诡使”、“挟知而问”等一系列方法。韩非子认为，君主可以通过故意说错话、颁布莫名其妙的诏令和明知故问的方法，对臣下的为人和行事进行考察。韩非子的知人之法从本质上说是非常高明的。他从君主的角度出发提出的一整套诡诈之法，后人特别是领导者经常拿来运用。

然而，即使韩非子这样的权谋大师，一样还是犯了“不知人”之误。

韩非子才高八斗，且心怀天下。他写的《说难》、《孤愤》、《五蠹》等文章，天下闻名。秦王嬴政读了他的书，不禁感叹说：“我若能与这人见上一面，我就死而无憾了。”嬴政对其推崇欣赏之情可想而知。而人们都知道，嬴政是千古一帝，其野心、其手腕，千古以来不作他人之想。而嬴政如此推崇韩非，那韩非的水平也就可想而知了。

接下来的故事大家都知道了。秦王想见韩非，派人到韩国要人。韩王

被迫派韩非为使出访秦国。韩非和李斯都是荀子的学生，所以李斯以仁义之表和同学之谊欺骗了韩非，然后反过来在嬴政面前挑拨说："韩非是韩国公子，大王您想吞并诸侯，韩非肯定是偏向韩国，绝不会真心为王上效力。一旦韩非回到韩国，那可就后患无穷了。不如找个罪名杀了他。"李斯的一番话打动了嬴政。因为在不久前，韩非确实向秦王建议先攻赵后攻韩，而当时的形势是韩国弱而且近在眼前，赵国远且实力强大，所以，攻韩应先于攻赵。所以，嬴政认为韩非的建议确实偏袒韩国，就派人把韩非关进了监狱。李斯深知韩非的才华远胜于己，生怕自己失宠而被韩非取而代之。于是，悄悄派人逼韩非服毒自杀。嬴政后来后悔自己听了李斯的话，忙派人去赦免韩非，但是，韩非早已被李斯暗害了。

李斯是历史上非常了不起的一名战略家——嬴政正是在李斯的帮助下，才彻底建立起大一统的中国。同时，李斯又是一名非常了不起的权谋家——与韩非相比，他的理论水平虽然屈居韩非之下，但是实践操作水平却远远在韩非之上了。所以，在权术实践家和权术理论家的 PK 中，权术实践家胜出。

反观韩非，其权术理论修养水平不可谓不高，但是却栽在了李斯手里。这里面的关键，不在于韩非识人无术，而在于李斯的权谋太精了。韩非如此高手在李斯面前都看走了眼，这是因为：识人之难，一方面难在识人者自己，要求识人者具备识人之法；另一方面难在被识之人，有时被识之人戴着重重面具极难看懂。所以，古往今来许多人都知道识人之法非常重要，但真正能够做到识人有术的却少之又少。

(4) 识人之术

中国浩瀚的历史给人们以许多智慧。要想掌握知人、识人之法，我们还是要回到历史中去，到历史深处去汲取古人的智慧。

一是以相识人。

曾国藩不仅是一个政治家和军事家，而且还是一个深识相术的人。他

依靠相术相人，早就传为佳话。有一部《冰鉴》的书中就专门记载着曾国藩的相人之术。据《清史稿》记载，曾国藩为人威严，长着一副漂亮的髯须，一双三角眼炯炯有神。每当有访客来时，他就注视着来客良久不语，默默地考察来人品相。见过曾国藩的人无不对其肃然起敬，在其锐利目光逼视下手足无措。客人退下后，曾国藩就暗自记下那人的好坏，没有人能遗漏不应验的。

当然，戎马半生的曾国藩并不是单靠看相来识人的；但是，相人之术博大精深，作为中国传统文化的大智慧之一，当然能够而且必定会用在识人之中。笔者认为，以相术相人，是具有一定合理性的。古往今来许多名人都熟知相术，且能够熟练运用相术。

中国有句古话叫“相由心生”，讲的是一个人的内在性情能够通过外在相貌体现出来。比如，一个人性格刚强，那么，他的外形大多是剽悍强壮的；一个人性格阴柔，则他的外形多走柔弱纤细的路线。这是基本的相法知识。

相书中还讲，“男人女相”和“女人男相”的人一般能够成大器。这里面的道理虽然玄妙，但是也不是不可理解的。男人壮硕，女人娇小，这是自然进化的一般结果。但是，如果男人能长成女人那种娇小的样子，那么，则一定证明他性格深处有着极大的柔弱的成分。而男人又以刚硬为基，所以，一般来说，“男人女相”的人性格中兼济刚柔，懂得进退，能屈能伸，这样的性格，在社会竞争中往往会比纯粹刚强或一味阴柔的人占到更多优势。同样，“女人男相”的道理也如此。

相术中还有“南人北相”、“北人南相”之说，说的是北方人长成南方人的样子，南方人长成北方人的样子，都是具备成大器的根苗。通常来讲，北方性刚，南方性柔。北方人长成南方人的样子，证明了其性格深处具备了较强的柔的成分；南方人长成北方人的样子，则证明其性格刚强。所以，“南人北相”和“北人南相”者，能有大作为，这是个常识性的道理。

有人说,中国古代的相术其实是封建的糟粕,不是科学的东西。笔者在一定程度上认同这个观点。但是,人的内心能够通过外在的表象显示出来,则是肯定的。比如,一个人正在走运,则其必然会满面红光;一个人一直倒霉,则必然满面带灰忧心忡忡,等等。既然一个人的内心能够表现在人体的外表之上,那么,反过来,通过人的外表也能够反推人的内心。这就是相术的基本道理。当然,有人把相术弄成玄之又玄的东西,将相术夸张过了头,走向了事物的反面,这就值得商榷了。

关于以相相人的案例,我们也可以在史书上找到根据。《汉书》中记载着这样一个故事。汉文帝时期,文帝手下有个大臣叫邓通。这个人没有什么才能和本事,但是,由于其办事小心,善于逢迎文帝,所以,邓通讨得了性格宽和的文帝欢心。有一年,文帝背上长了个毒疮,流脓不止,臭不可闻。御医开了疮药,但是敷上之后非常疼痛,所以文帝深受其苦。邓通在文帝身边伺候,见到文帝如此痛苦,就说:“我听说只要把脓液吸出来,就可以缓轻痛苦。求陛下让我来试试吧。”没等文帝拒绝,他就把嘴凑到文帝的疮口上吸了起来。果然,文帝的感觉好了很多。由此,文帝更加喜爱邓通。后来有一次,太子来探视文帝。他闻到文帝身上的病创之臭,很是恶心,但还是强行忍住,而文帝早已看在眼里。过了一会,邓通求见,又照例给文帝吸脓。太子看得目瞪口呆,而文帝却感动不已。也许是御医的药发生了效用,也许是邓通的忠心感动了上帝,反正文帝的病逐渐好了起来。文帝经过此事之后,开始对邓通另眼相看,频频给予封赏,并加封上大夫之职。

文帝既然喜爱邓通,当然就关心他的前途了。一次,文帝让一个善于看相的人给邓通相面。史书记载简单,所以这个相面的术士是谁并不知道;但可以确定的是,这是个非常高明的相士。他仔细看了邓通的面相之后,说:“邓通将来会贫困潦倒,最后将死于贫饿。”文帝听了大笑说:“我是皇帝,邓通的富贵皆取决于我,我怎么会让他贫穷呢?”于是,文帝赐给了

邓通一座铜山，许他私自铸币。由此，邓氏钱流通天下，邓通得到了巨额的财富，一时间权倾朝野。

人世之道，兴衰无常；衰败之中蕴含着新的生机，发达之中往往埋藏着衰亡的种子。就邓通来说，导致他衰亡的种子其实早就埋下，而这一种子一遇到特定条件就会生根、发芽、开花和结果。原来，邓通给文帝吸疮的时候，被太子看在眼里，恨在心里。因为，邓通对文帝大献殷勤，一方面把太子置于尴尬之地，另一方面让太子鄙视其为人行事。这些为邓通今后的覆灭埋下了祸根。后来，文帝死了，太子即位，是为景帝。景帝胡乱找了个理由就把邓通的家产全部没收了。邓通顿时穷困潦倒，无可奈何之下，不得不寄食于别人家，最后果然因贫困饥饿而死。

往事越千年，许多事情渺然不可测度。真正高明的是这个案例中的相士，他仅仅通过给邓通相面就准确地预测了邓通的未来，可以说，这个相士才是个真正的高人。当然了，史书或许有夸大和失真的成分。不过，通过相马之术挑选千里马，通过相人之术挑选干员，的确是我们古人经常用到的方法。

相人之术，包括以下几个方面：一是面相，即通过一个人的相貌推测对象的性情。通常所说的相面之术，说的就是靠看人的面相预知别人的未来。二是手相，就是看手的皮肤、纹理等外在特点推知内在性情。有句话叫“男人手要棉，女人手要柴”，其中蕴涵的道理，和上述“男人女相”及“女人男相”是一个道理。三是骨相。古人说，看一个人富贵与否，就看他的骨相。骨相饱满者，一般性格浑圆；骨相畸形，则预示心术不正。四是看声相。这个“看”其实是“听”。声音也有相，有人声音宽广浑厚，有人声音高亢有力，有人声音疲软无力，可以通过不同的人的声音大略推断此人性情。五是看动相。行动坐卧走，讲的就是人的动相。古人讲，行如风，坐如钟，卧如松，这既是一种修炼，也是一种修为。相反，从人的动相之中，也可以探知人的品性。在《三国演义》中，有个叫管辂的相士为权臣邓

飏相面，结果得罪了邓飏。管辂的舅父得知后大惊，管辂说："邓飏行步，筋不束骨，脉不制肉，起立倾倚，若无手足：此为'鬼躁'之相。——早晚必有杀身之祸，何足畏也。"其舅不解，大骂而去。结果，邓飏果然被杀。管辂所讲到的"鬼燥"之相，就是从邓飏的坐卧特征判断其人的内心和命运的。

以相术相人，从正面来说，微妙不可全识；从负面来说，往往带有个别性和偶然性。所以，笔者认为，可以知之、学之，亦可偶以用之，却不能成为识人的唯一依凭。蒋介石通晓相人之术，经常靠相术选将任人，但他许多时候都看走了眼，并没选到什么真正可用之人，结果最后丢了天下。

二是以言识人。

一个人的谈话可以反映其思想深度、真实水平，还可以反映人内心的情感。所以，通过与人的反复交谈，可以对对方作出一个大致的判断。

在历史上，刘邦是一个非常善于"以言识人"的人。汉初三杰中，除了萧何是较早便知之外，张良、韩信都是刘邦一席之谈之后发现并重用的人才。

张良是韩国贵族后裔，聪明无敌，但是，他为别人出谋划策，别人都不能识。后来张良遇到了刘邦，刘邦一席交谈之下，对张良之才大为赞赏，对张良其人大加推崇，以致于张良也产生"殆天授也"之感，认为刘邦知人善任的本领是老天赐给的。在别人都不听张良谋划的情况下，刘邦仅仅通过一番交谈，就认准了张良的水平，这就为今后成功把张良延揽到身边奠定了基础。刘邦未成事之前，混迹市井，成天与贩夫走卒、引车卖浆之流打成一片，凭借多年与各色人等相处的经验，刘邦早就培养了相当高强的相人之术。别人兴许不具备这个本领，但是，从史书上看，刘邦往往通过一席交谈就能够识准人才，这个本领确实是非常"殆天授也"。

刘邦的大将韩信，也是在刘邦与其一席交谈之后而受重用的。韩信在刘邦手下当个小官，一直郁郁不得志。后来又犯了军规，被绑去杀头。一

同处斩的十三个人都被杀了，轮到韩信，韩信面不改色地对监斩官夏侯婴说："汉王是不要得天下了？为什么要斩壮士？"夏侯婴是追随刘邦多年的老人，听了韩信的话之后，非常惊奇，见他出言豪迈，气宇不凡（相人之术），就刀下留人，救下韩信。两人一席交谈之后，夏侯婴立刻认识到韩信是个人才，便把韩信推荐给刘邦。但是，刘邦并没有接触过韩信，只是听说过韩信就是那个忍胯下之辱的小混子，所以只给了韩信一个小小的"治粟都尉"，负责军队后勤管理。韩信任职期间结识了萧何。萧何也是"以言识人"的高人。两人交谈之下，萧何看出了韩信正是刘邦夺天下的必需之人，于是把韩信推荐给刘邦。但是，刘邦依然没有重视韩信。韩信无奈之下，决定出逃。这样，就上演了历史上有名的"萧何月下追韩信"的故事。萧何追回韩信来见刘邦，刘邦原以为萧何已经离他而去，惊悸之中突然见到倚为股肱的萧何又回来了，不禁又喜又气。萧何趁机对刘邦说，大王您要得天下，必须要用韩信。在此形势下，刘邦决定任命韩信为大将军。读者想必注意到了，刘邦之所以任命韩信，一是出于夏侯婴的推荐，一是出于萧何的引荐，却并没有真正了解韩信的本领。等到拜将仪式结束后，刘邦把韩信叫到跟前详细谈了一番。韩信把自己导弱胜强的谋略跟刘邦一说，刘邦顿生相见恨晚的感觉，同时从韩信的言谈中，认识到韩信是个杰出的人才。这之后，刘邦才开始真正重用韩信，最后在韩信的帮助下平定天下。

刘邦以言识人之术，还突出表现在刘邦用陈平这件事上。陈平是从项羽那里逃出来的叛臣，通过刘邦的臣僚魏无知引荐给刘邦。了解汉史的人知道，陈平与刘邦一样，都是从草莽中出来的天才。陈平的谋略运用之术，一点不在刘邦之下。话说刘邦召见了陈平之后，就赐给他饭食，让人带他下去休息。刘邦军机繁重，日理万机，如果一旦错过了这个机会，那何时再能得见刘邦，何时再能引起刘邦的重视，那可就不得而知了。我们说陈平是谋略奇才，在这件事情上就充分表现出来。陈平见刘邦要安排

他去休息，马上说："我有要事来见您，所说的事不能拖过今天。"从史书记载来看，陈平并没有什么非说不可的事情。但是，陈平以此说辞成功得到了和刘邦交谈的机会，于是对刘邦滔滔不绝地谈了一番。一个是惊天地泣鬼神的谋略奇才，一个是见微知著识人得法的资深领导人，自然形成了良性的同频共振。刘邦一谈之下，立刻认出陈平是个不可多得的人才。于是，他问陈平："你在项羽那里担任什么官职？"陈平说："都尉。"于是刘邦当天就任命陈平为都尉，并让他做参乘和典护军。都尉是一个比较高的官位，刘邦手下的不少将领都吵起来。他们都说："大王刚得到楚军的一个逃兵，还不知道他的底细和本领高低，就与他同乘一辆车子，还让他反过来管我们这些老将。"从这些话中，可以反观刘邦的识人之术要远远高出他手下的武夫。

"以言识人"的具体运用之术，《鬼谷子》中有详细的介绍。其"开盍之法"可以用来作为人们"以言识人"的理论依据。归其总旨，可以通过言语挑之，让对方说出自己的想法，这就是"盍"，用阴柔之法引出对方；可以用言语堵之，激起对方的情绪，让对方表露出真实的想法，这就是"开"，用阳刚之法识别对方。当然，许多人都是言不由衷，见人说人话、见鬼说鬼话的，这就更需要人们善于通过他人的言谈来观察和识别其人。

三是以事识人。

这个方法就是通过对方的行止，或者通过观察对方的所作所为，以此来识别对方其人其思。这个方法是一个常识性的方法，历史上有许多"以事识人"的案例。

明朝有个著名的大叛徒洪承畴，他在与清军作战时被捕。皇太极听说之后大喜，就派了一个人去劝降。这个人，就是范文程。

范文程是谋略史上非常著名的人物，其详情留待后文交代。先说范文程劝说洪承畴的故事。话说范文程领命提审洪承畴，对他客气地劝坐。洪承畴见到范文程，破口大骂范文程身为汉人却替异族做官，背叛祖宗，

为人不齿。之后，又大骂清军残暴，令百姓生灵涂炭。在整个过程中，洪承畴表现得大义凛然、极富气节。刚才我们说了，范文程是个谋略大家，他在洪承畴发飙的整个过程中，默默无语，一言不发。等到洪承畴骂得筋疲力尽了，他才说："先生为什么不坐下歇口气呢？"洪承畴气得直翻白眼，却也无可奈何。范文程等他平静了些，就装作什么事都没发生过，跟洪承畴闲聊起来。范文程是个饱学之士，言谈儒雅，与洪承畴聊得很欢。正在聊天时，从房梁上偶然落下一片灰土，恰巧落在了洪承畴的衣服上。洪承畴皱皱眉头，立刻把灰尘拍干净。聪明的范文程立刻看懂了洪承畴的心思。

范文程回到皇太极那里，禀报说："洪承畴是个怕死之人，可以劝降。"皇太极问为什么？范文程说："如果洪承畴视死如归，那么他就不会把其他事情放在眼里。他连自己的衣服都爱惜，那他对生命肯定看得更重。"皇太极听了之后非常赞同，于是亲自去监狱看望洪承畴，并脱下自己的貂皮大衣给洪承畴穿上。洪承畴一方面爱惜自己生命，另一方面对皇太极心存感激，于是投降皇太极。之后，洪承畴引清军入主中原，为清朝的建立立了大功。

当然，这个故事还有许多不同的版本。有人说皇太极是派他的妃子用美人计降服洪承畴的。尽管具体过程可能有出入，但是范文程通过一件小事就看穿洪承畴为人的事却是史实。这个案例表明，"以事识人"是一个非常重要的识人之法。

所谓"路遥知马力，日久见人心"。人心是看不见的，而真正的高手就是具备看穿抽象事物的能力，能够从抽象事物的具象中看出事物的规律。通过事情验证对方人品和真实想法，这是识人的不二法门。

四是以人识人。

以人识人也是识人之法。这个方法的道理也很简单，就是通过对方经常接触的人，通过对方的朋友来了解对方的为人。所谓"物以类聚，人以

群分”,说的就是具有相同脾气秉性兴趣爱好的人往往能够相处融洽。如此,则可以从相处融洽的人们中间反推其共质性,从而识别其人的真面目。

汉光武帝刘秀在打天下的时候,非常重视招揽人才。他不仅身边聚集了大批人才,而且他礼贤下士,同众人相处融洽,大家都说他的好话。同时,刘秀的士兵与其他军队的残暴截然不同,很少危害百姓。这样,刘秀的名声就广泛传开。当时,有个叫隗嚣的人,想在刘秀和另一个割据势力公孙述之间选择一个投靠,就派马援去观察公孙述。马援同公孙述是同乡且关系一直很好。他来到成都见公孙述,原以为公孙述肯定会像过去一样善待自己。没想到公孙述对马援并不热情。随后,公孙述带着马援去祭祀,所用的物品精致,百官列队盛大,但公孙述对人的态度却很傲慢。

后来,公孙述准备给马援封爵,任命他为大将军。马援的宾客都主张留下来,但是马援对他们说:如今天下胜负未定,公孙述却不懂得礼贤下士、招纳人才共谋大事。看那公孙述,只注重繁琐小节,周围却并没有豪杰辅助,这样的人,怎么能够长久留住天下的贤士呢?于是,马援向公孙述告辞,回去向隗嚣复命说:公孙述是井底之蛙,周围并没有豪杰相助,却还妄自尊大。如此看来,公孙述其人不具备夺取天下的能力。我们不如一心和刘秀结交。

隗嚣听了马援的话后,就派马援带着自己给刘秀的信去洛阳见刘秀。刘秀身边猛将如云,谋士成群,但是自己却谦和谨慎,对人宽容大度。他亲自接见了马援,并笑着同马援谈话。马援说:“如今的天下,不但君主选择臣子,臣子也选择君主。”他这话的意思是,在天下动荡时期,君主想打天下,必须得靠贤能的臣子。而要用人,必须能够识别,然后才能选择。不仅君主要识别和选择贤臣,贤臣也要学会识别和选择君主。作为臣子,必须能够看出哪个君主将来能够统一天下,然后就努力辅佐之;如果看不懂,投靠了一个没前途的君主,那么后果不堪设想。这就是他所说的“臣

子也选择君主”。马援通过考察汉武帝，特别是考察刘秀用人之法及用人之术，发觉刘秀必然能够席卷天下，于是他对刘秀说：“天下混乱，反复不定，盗用帝王称号的人不计其数。今天我见到了您，看到您的宽和大度简直和高祖刘邦一样，才知道已经有了真正的天子了啊。”

俗话说：良禽择木而栖。这里的关键，是“择而不是栖”。马援从刘秀礼贤下士的用人之道，从他身边的谋臣猛将身上，看出了刘秀已经具备夺取天下的基本素质。所以，他毫不犹豫地选择了投靠刘秀。马援提出的“不但君主选择臣子，臣子也选择君主”的观点，即使在今天看来，也是非常正确的。

五是以变识人。

以变识人，就是主动策划一件事情，在事情的发展变化中通过观察对方的表现了解对方之人。关于这一点，历史上也有可资参考的案例。

战国时期，齐国有个齐威王。齐威王的夫人死了，大臣田婴想请齐王另立夫人。可是齐王身边有七个年轻貌美的妻子，而且都深得齐王的欢心。那么，到底劝威王立哪个为夫人呢？如果知道了威王心目中的人选，自己主动提出来，不仅会得到威王的好感，而且夫人被立之后也会得到她的感激。所以，这不仅是个棘手的事，而且是个重要的事。聪明过人的田婴想出了一个办法。他命人找来了七对漂亮的耳环，其中有一对尤其漂亮。田婴把这七对耳环送给了齐王，齐王果然把这七对耳环送给了七个美人。第二天，田婴仔细观察，记下了谁戴着那对最华贵的耳环，而后马上奏请齐威王立那位美人为夫人。田婴深知，威王必定把最漂亮的耳环送给了自己最宠爱的美人了，推举他作夫人，自然就是押对了宝。

在这个故事中，田婴通过自己主动发力，设计了一个小动作，以此准确识别了齐威王的真正想法。田婴的这种方法，就是用的“以变识人”之术。关于以变识人，关键是要做到随机应变，因人设事，不可拘泥。其根本的原则，就是要观察对方在事情变动过程中的应对方法和措施，以此来深入

了解对方的真正想法。

总结识人之术，还要反复强调一下其重要性。三国时期，曹操之所以敢于挑战实力强于他的袁绍，就在于他对袁绍非常了解。《三国志》中记载，官渡之战以前，曹操兵少粮乏，且粮食转运困难；袁绍掩有青、幽、冀、并四州，兵多将广，粮食补给充足。但是就在此情况下，曹操还是决心同袁绍进行决战。曹操对袁绍为人认识非常准确，他说袁绍“志大而智小，色厉而胆薄，忌克而少威，兵多而分画不明，将骄而政令不一”。曹操很了解袁绍的为人及才能，了解无能袁绍领导下的军队，所以，曹操才敢于以弱击强并取得最后的胜利。

在《三国志》中还记载了马谡失街亭的故事。马谡之所以失街亭，罪责当然在马谡，但是，诸葛亮识人不准，没有认清马谡夸夸其谈的为人，这也是一个重要原因。诸葛亮自己上书说：“臣明不知人，恤事多闇，《春秋》责帅，臣职是当。”他自己检讨说没有知人之明，而且考虑事情有时不明智，按照《春秋》的说法，兵败了要责罚将领，自己应该承担责任。诸葛亮认人不准，导致马谡失了街亭，这个故事再次提醒人们，识人之法，非常重要也非常困难。所以，对于此法，务必反复揣摩，力争掌握之。

3. 用师之法

古人云：用师者王，用友者霸，用徒者亡。古人非常推崇“用师”，认为能够用师的人是成就伟业的人。之所以如此说，是因为，任何组织的发展必须需要有一个方向。首先，这个方向必须是正确的；其次，这个方向必须是能够达到的，也就是说具有可操作性；最后，在行进过程中，必须能够根据形势的变化，随时调整行进的快慢，全面掌握行进的安全性。作为一个组织的领导人，可以是一个很好的组织者，能够把不同性格、不同爱好的人拧在一起；但是，未必能够成为战略规划家，特别是很少有领导人能够成为谋略家。这就如同茫茫大海中行驶的航船一样，领导者就仿佛是

船长，组织人们进行航行；而谋略者就是罗盘，给整个航行指明正确的方向。依此看来，用师之法是最重要的。就一个个人来说，也需要有人随时给指点方向，进行决策咨询，只有如此，才能在宦海凶波中进退自如、履险如夷。这也如同下棋，如果有高人指点，则可占得先机。

军师，“王者师”也。古今凡是善于用师的人，常常能够在组织发展和对敌斗争中获得别人不具备的优势，而且也能够在实力不济的时候靠着“王者师”的指点化弱为强并收拾天下。其实，用师之术，在历史上是非常常见的。我们前文提到的秦穆公用百里奚、刘邦用张良、刘备用诸葛亮、朱元璋用刘伯温，都是用师之术。在这里，我们举出苻坚用王猛、成吉思汗用耶律楚材、皇太极用范文程的故事。

（1）苻坚用王猛

《晋书》记载，王猛幼年贫穷，以卖草箕为生。但是，他博学而好读书，谨慎庄重，胸怀大略，不事琐事。而且，王猛择人而交，不是非常相知的人，王猛一般不予理睬。为此，有些浮华之徒都轻视他并讥笑他，但他丝毫不以为意。

王猛有一次去洛阳卖东西，有人对他说想高价买他的东西，但是没钱，自称家住不远，希望王猛同他回家去取。王猛认为价高，便跟了去。走了不远，就进了深山。来人带着王猛来到一个地方，见有位老者，须发皆白，蹲坐在一个椅子上，周围围着十多个人。来人领着王猛前去参拜。老头说：“王公不必拜了。”随后给了他十倍的钱，并派人送他回去。王猛走出深山，回头望去，才知道自己刚才进了嵩山。从这个故事中，可以看出王猛年轻时就已经名声在外了。

王猛志向远大，且胸怀救世之志。他希望自己能够遇见成就帝业的君主，为此他隐居不仕，静观时局，想等待时机成熟再出山。当时东晋的大将桓温率兵攻打三秦，王猛穿着粗麻短衫去见桓温，一边纵论时局一边捏着虱子，旁若无人。桓温看王猛行止，感觉非常诧异。后来桓温班师回

朝，想带着王猛一同回东晋当官。王猛回到华阴山去问他师父。史书并未记载他师父是谁，但我们从他的话中可以知道是一位高人。王猛的师傅告诉他说：你和桓温怎么能够同时相处呢？在这里就可以得到富贵，何必远行？王猛的师傅深知王猛是当世英雄，如果与桓温到了东晋，则势必成“一山不容二虎”的局面。桓温是东晋权臣，只手遮天，嗜权如命，曾经废除东晋当时的皇帝，另立新君。后来，他甚至想要废晋自立，只不过因为生病死得早才没实现。他那句“既不能流芳百世，不足复遗臭万年耶”的名言，曾经风传一时。虽然桓温看重王猛，但是王猛的师父深知桓温为人，劝诫王猛不要出山。

当时，前秦由厉王苻生统治。苻生几次想杀了苻坚，但是都被一个叫李威的人给救下了。因此，苻坚对李威以父侍之。李威知道王猛很能干，就劝苻坚重用王猛。苻坚早就有心成就霸业，听说了王猛的名声，就派人去招他。两人一见如故，谈到当时天下分裂兴亡一统的大事，竟然不谋而合，就像刘玄德遇到诸葛亮一样。等到后来，苻坚废黜了苻生，自己即位，号称大秦天王之后，李威就劝苻坚把国家重任交给王猛。于是，苻坚大胆启用王猛。由于王猛受到苻坚重用，旧的贵族功臣都看不惯。有个姑臧侯叫樊世的非常讨厌王猛，他对王猛说：“我们耕种，你吃现成的吗？”他意思是，前秦的天下是他们打下来的，却让王猛享受富贵。王猛针锋相对地说：“不仅让你耕种，而且还让你煮熟。”樊世听了勃然大怒，说，我一定要把你的脑袋挂在长安城门上。

王猛回去之后，就把此事告诉了苻坚。苻坚说，我一定把这个老头给杀了。恰好樊世进宫奏事，在苻坚面前同王猛吵了起来。樊世一冲动，想起来打王猛，结果苻坚大怒，派人把樊世拉下去杀了。此后，群臣见到王猛，连大气都不敢出了。

王猛治世，法令严峻。一次，他拘捕了一个叫强德的人。这个强德是当时强太后的弟弟，为人欺男霸女，为非作歹，百姓怨声载道。王猛抓住

他之后，一边上奏，一边动手把强德杀了示众。苻坚看到奏折后派人来赦免强德，但是早就来不及了。在王猛的强力治理下，前秦的法令一新。苻坚感叹说：我现在才知道天下有法的样子。

王猛三十六岁时，被苻坚任命为宰相，管理国家政务。不久，又让他总督中外诸军事，也就是让他掌了军权。王猛管政务，还可以说得过去；连军事大权都拿了去，这就有点冒尖了。王猛怕事过则反，于是上书推辞。苻坚说，你原先是布衣精英，我二十岁的时候还没有当上皇帝。恰逢乱世，历王（苻生）在位，我很背时。当初我刚见到你的时候，就把你比作卧龙，你也因我的一席话儿出山。自从你辅政以来，对内日理万机，对外扫除群雄，我不托付给你，还能给谁呢？后来，苻坚又让王猛当司徒。这样，前秦的一切军、政要务，悉决于王猛之手。

王猛当宰相十六年之久，辅佐苻坚治理国家，很快就使前秦走向兴旺，而且，在军事上帮助苻坚基本统一了十六国时代动荡的北方版图，形成了北方前秦与南方东晋对峙的局面，为前秦国的政权和百姓立下了汗马功劳。他锐意改革，整顿国内官僚体制，裁汰冗员，奖掖贤才，使国家政治清明；他建立坚不可摧的国防体系，有效保护了人民生活和国家安全；他注重农业生产，大力发展农业，使得前秦这样一个少数民族国家百姓生活富足安居乐业；他制定严法，以法治世，给百姓创造了非常有序的社会生活局面。王猛辅佐苻坚，内安百姓，外拓江山，不仅苻坚亲之爱之，用之敬之，而且就连当时的百姓，都对王猛赞不绝口。在王猛死的时候，人们送了这样一幅挽联，“关中良相唯王猛，天下苍生望谢安”。挽联将一南一北两大良相并称，可谓是对王猛的盖棺论定了。

（2）成吉思汗用耶律楚材

耶律楚材是金国人，成吉思汗攻破大金燕京之后，听说了他的名字，就召见他。耶律楚材身高八尺，胡须漂亮，声音洪亮，成吉思汗非常看重他。曾经有个西夏人，因为擅长造弓箭而得到成吉思汗的赏识，他常常自夸

道:“国家兴兵打仗,正应用我这样的人,耶律楚材这个书生能有什么用呢。”耶律楚材说:“造弓还需要弓匠,取天下的人难道就不需要懂得治理天下的工匠了吗?”成吉思汗听说后感到耶律楚材胸襟不凡,就更加信任和重视他了。成吉思汗曾经指着耶律楚材对后来的太宗说:“这个人是上天赐给我们家的,以后军国大事都要交给他办理。”

历来,统一天下者都需要依靠武功,这是毋庸置疑的;但是,单有武功是不行的,还需要文治。刘邦入关还要约法三章以收民心,刘备取益州还要广施仁德,可见,单凭武力是难以进行征服和维系统治的。历代统治者都知道“马上取天下而不能马上治天下”,需要将武功和文治结合起来,以文武之道治之方得长久。耶律楚材是个书生,但是,元朝统一天下的过程中,耶律楚材提出了很多保护人民的建议,并为太祖成吉思汗和太宗提出了许多好的建议。太宗攻打下金国汴梁之后,有人建议屠城。耶律楚材建议说:“将士们餐风宿露,辛苦了几十年,想得到的就是土地和人民。如今,我们得到土地而失去了人民,又有什么用呢?”在他反复劝说下,太宗放过了本打算杀死的百姓,大约有一百四十七万。耶律楚材辅佐少数民族入主中原,依靠其高超的智识,提出了诸如倡导教化、保土安民等一系列措施,辅佐大元皇帝东征西讨、文攻武伐,从国家的长治久安出发,提出了不少文治的好办法,极大帮助了元朝统治的建立。

由于元朝历史上人才济济,所以耶律楚材的光芒被掩盖了,后人并不很了解。但是,从历史上来看,在元朝入主中原的过程中,耶律楚材确实是立下大功的。蒙古铁骑与儒生笔锋相结合,产生了巨大的能量,迅速摧毁了腐朽的南宋政权。

(3) 皇太极用范文程

范文程是汉人,居住关外,从小满腹经纶,胸怀大谋。努尔哈赤攻下抚顺之后,范文程和哥哥一同去拜访他。努尔哈赤很看重他。皇太极即位之后,又受到了皇太极的重视。

范文程知道清太宗皇太极急于入关，便提出了兵进雁门关的建议，而且提出要师出有名，并且力主制定入主中原的长远计划。由于范文程才华卓越，并且谋略远远高于常人，所以，很快就成了皇太极的心腹之臣。每次讨论国政，皇太极一定要问一下范文程知道否，如果有大事不能妥善处理的，皇太极一定要问范文程的意见。

范文程受到皇太极如此重视，当然也尽可能发挥自己的才干回报皇太极。前文提到的说降洪承畴的就是范文程。在范文程的辅佐下，皇太极较快统一了东北，建立了强大的政权，为其后的入关中原、定鼎江山奠定了坚实的基础。

皇太极奠定了入主中原之势，然而还没来得及实现就死了。他的儿子世祖顺治即位，由于年幼，由多尔衮辅佐。当李自成攻占北京之后，清军还被阻在关外。范文程被召来询问，他明确提出三点：第一，李自成逼死明帝，污辱士人，抢掠财物，已经失人心，且部下骄横不法，清军可一战胜之。第二，自古以来要得天下者，必须恩威并济，不能只嗜欲杀伐。大清想得到山海关以东那就罢了，如果要统一中原，必须要安定百姓。第三，范文程草拟檄文，明确告诉明朝百姓，清军作战是要为明帝报仇，与闯贼作战，“官仍其职，民复其业”，绝对不扰民。事实证明，范文程的此举是非常明智和有远见的。他提出的这三点，为后来清朝入主中原、建立稳固统治，准备了重要的条件。

以上，我们举出了几个“用师”的案例。其实，不必举太多例子，只要把《三国演义》翻出来，看看刘备是怎么用诸葛亮的，就足以知道“用师”之道。要用师，先要识师。这就用到了前面提到的识人之术。只有那些比自己强的人，才当的起“师”的称号。所以，要选择强于自己的人，这是用师的第一步。但最重要的，是要真正能用。这里有两个环节：其一，要敬之爱之。既然“师”有可用之处，必须要在感情上尊敬他，在生活上照顾他，在一切方面为师提供方便。《雍正皇帝》中讲到的雍正用邬思道，正是

雍正礼贤下士，尊敬邬思道到了无以复加的地步。这样，高人才能够为之所用。其二，要对其深信不疑。无论是对其能力，还是对其品行，都不能有丝毫怀疑。项羽因为怀疑范增的品行而不能用，结果导致了自己的失败。刘备虽知诸葛亮年轻，但丝毫没有轻视反而深信不疑，结果在诸葛亮的帮助下裂土称帝。其三，要大胆使用。如果是掌握权力的人用师的话，就要大胆把事务交给对方，不能牵制，就像苻坚对王猛一样；如果是自己个人求师的话，就要经常与其积极请教，求其谋划。

总之，要想在竞争场上纵横捭阖，就必须要处理好人与人之间的关系，选准发展的方向。师者，就是能够在关键的领域给予必要的咨询和帮助。所谓用师，最重要的是用那些高级策划人才，用那些智能超常、胸藏大略的人物。统观历史，大凡在斗争中胜出的领袖，无一不是有智囊在背后指点；甚至在今天，无论是个人还是组织，都离不开“用师”。当今，不仅个人、组织，即使是各个国家，也无一不需要聘请智囊来帮助谋划。比如美国兰德公司、美国智囊基辛格等。笔者对于古人所说的“用师者王”这句话非常推崇，并把“用师”之法简单总结为一句话，作为本篇的结语：如欲囊括江山，必得师而用之；善求师者也，无敌于天下。

4. 事上之法

前面讲过，要想赢得竞争的胜利，就必须加入到团队中去。在任何团队中，都会有上下之分。处于下位，至关重要的一点就是要学会事上。

在中国古代以集权制为特征的政治生活中，一切都围绕着一个核心展开，这个核心就是——“上”。仿佛太阳系围绕着太阳一般，权力场上的一切人、事都要围绕着上级。上级能够决定个人的政治命运，决定个人的前途和发展、成功和衰败。古代的集权制与集体决策制和民主制不同，上级对下级的命运具有一锤定音的作用。有句对联说得好：“说你行，你就行，不行也行；说不行，就不行，行也不行。”这个对联生动地表明了集权制度

下官场的一个特点。当然，由于封建官场的特殊性，特别由于是封建王权的强制性，权力场中“上”对“下”的决定作用更重要，甚至会发展到“让你活，你就活；让你死，你就死”的地步。所以，学习事上之术自古以来就非常重要。其实，事上之术与古人所讲的登龙之术有异曲同工之妙。

所谓事上，就是一切以上级的意图为意图，以上级的爱好为爱好，以上级的需要为需要。不仅在行动上，而且在心理上、思想上永远同上级保持高度一致。并且，这个一致性，必须让上级时刻能够感觉出来。极端点说，就是要力争与上级形成融洽的如同情人般的关系。

事上之重，大家都知道；事上之法，不是局中人，则不一定全明白。所以，我们来重点谈谈事上之法。

要正确做到事上，必须了解“上”，认识“上”，这在前文已经谈过了。那么，如何才能“事”呢？要根据不同的对象，采取不同的对策。

粗略来看，上级有两种：一种是干事业之人，一种是贪享之人。如果对干事业之人谈享乐，对贪享乐之人讲事业，则就是驴唇不对马嘴了。所以，事上之法，贵在对症下药。

(1) 主有道，不争是争

如果上级是个干事业的人，那么，他最看重的也是能够辅佐他干事业的人。在遇到这样的上级时，无需多么努力地去潜入他的内心世界，也不必煞费苦心去讨得他的欢心，只要有本事，肯吃苦，坚持跟着上级干，就肯定能够得到上级的信任和赏识。这就是，主有道，不争就是争也。

遇到有道之主，需要重视以下三个原则：

第一，能干。凡是想有一番作为的主上，无一不需要能干帮助他把事业做大，或能帮助他分忧的人。这样一来，有过人的才能，必然能够得到主上的信赖。

在我国历史上，有房谋杜断这样一个成语，说的是唐朝房玄龄和杜如晦。在辅佐李世民南征北战的过程中，杜如晦和房玄龄两人戮力同心，建

立了不朽功业。在李世民登基之后，两人先后为相，总理军政，为盛唐的开创立下了汗马功劳。

房玄龄很早就认识了李世民。李世民对他就像老朋友一样。房玄龄侍奉李世民之后，就一心一意跟着李世民打天下。每次平定贼寇，别人争着去寻找珍宝古玩，只有房玄龄先把比较出色的人收拢到一起，然后安置到李世民的幕府中。房玄龄暗中和当时的谋臣猛将相互交结，使他们愿为太宗竭尽死力。房玄龄非常能干，善于谋划。李渊曾经对人说："房玄龄十分明了机宜，足能委以重任。每当替我儿陈说事务，一定能了解人的心理，千里之外，好像对面说话一样。"杜如晦也是一个干才。当年李世民任秦王的时候，许多王府的幕僚都被调到其他地方任职。房玄龄对李世民说："离开的人虽然多，但这些都不值得吝惜，可杜如晦是辅佐您的人才。大王如果最终只是守住封地，不干大事也就罢了；如果您一定要经营天下，除了杜如晦，没有谁能和您一起成就功业的。"李世民听了之后吃惊地说："不是您这样说，我几乎失去了他。"之后，立刻奏请李渊把杜如晦调到身边。

房玄龄和杜如晦经常和李世民征战，出谋划策，军队里事务很多，两人处理得非常妥善。打下天下后，李世民的哥哥太子建成和弟弟元吉嫉妒李世民，想害死他。在极其不利的形势下，杜如晦和房玄龄积极帮助李世民出谋划策，鼓动他先发制人，除掉李建成和李元吉。当时，建成曾说过一句话，"秦王府中所可惮者，唯杜如晦与房玄龄耳"。从这话中，可以看到房玄龄、杜如晦对李世民多么重要。最后，建成向高祖上奏，说房、杜二人对朝廷不利。结果，李渊下令将房、杜二人赶出秦王府，并不许以后私见李世民。后来，太子党和秦王李世民斗争越来越激烈，李世民下定决心与建成、元吉进行最后决战，便秘密派人去召见房玄龄、杜如晦入府商量大事。杜如晦化装成道士模样，随长孙无忌潜入秦王府。在众多谋士的策划下，武德九年六月四日，李世民率杜如晦、尉迟敬德等一班亲兵亲将，

发动了有名的“玄武门事变”,杀了太子李建成和弟弟李元吉,消灭了政敌,为李世民登上皇位扫清了障碍。

李世民当上皇帝后,非常倚重房玄龄和杜如晦。房玄龄通晓政事,而且宽厚公平;杜如晦“剖断如流,深为时辈所服”。每当遇到大事,李世民先要询问房玄龄,之后房玄龄请李世民去再问杜如晦,杜如晦的回答往往是跟房玄龄的意思一样。“盖因房知杜之能断大事,杜知房之善建嘉谋。”这就是成语房谋杜断的来历。

房玄龄和杜如晦跟着李世民从打天下到治天下,鞠躬尽瘁,勤勤恳恳。他们的干练深深受到李世民的赏识和信任。当时的监察御史陈师合曾奏上《拔士论》,说一个人不可担任几个职务,暗中讽喻房玄龄、杜如晦等人。李世民说:“房玄龄、杜如晦出来做官不靠别的,靠的是他们的才干可以参与治理天下。你想离间我们君臣关系吗?”然后,把陈的奏议驳回。杜如晦四十六岁时就死了。他得病时,李世民下诏书让皇太子去问候,并且亲自到他家去看望,话语梗塞。杜如晦死后,李世民痛哭不已,追封杜如晦司空官衔,赠谥号为“成”。后来有一次,李世民吃瓜时发现味道好,就留下一半来祭奠杜如晦。李世民怀念杜如晦,曾送房玄龄一根黄银带,说:“过去杜如晦和您一同辅佐我,现在只见到您了。”说完,他又取出金带,派房玄龄送到杜家,并泫然流泪道:“世代带着黄银带,鬼神见它害怕。”又有一天,李世民忽然梦见杜如晦,第二天他向房玄龄说了这件事,并命令送自己所用的饭菜去祭奠。贞观二十三年,房玄龄老病复发。后来他的病渐渐加重,李世民接见他,对他流泪不止,玄龄也感伤悲咽得不能控制。李世民将房玄龄留在宫中疗养,如果他的病略能减退,太宗就高兴得露出喜色;如果听说病情加重,就变得满面凄怆。后来,李世民皇上又亲自去探望房玄龄的病情,握手和房玄龄叙别,悲不能忍。

房玄龄和杜如晦跟随李世民出生入死,治理江山,靠的不是别的,而是他们的才干。正如李世民所说,是因为他们的才干足以参与治理天下。

李世民对房玄龄和杜如晦的厚遇，与其说来自于皇帝的赏识，还不如说来自于他们的能干。

第二，忠心。古人用人大多讲德才兼备。光能干不行——如果对主上不忠，越是能干越是可怕。所以，在能干之外，还必须有一条忠心。更重要的是，这种对上的忠心必须要被主上感知到。

在李世民当政时期，著名的大臣魏征就是典型的忠贞不二的直臣。魏征原属太子派，在李世民和太子斗争过程中，曾经劝太子杀掉李世民。后来，李世民把他带在身边。魏征对李世民忠心耿耿，毫无二心。别看魏征貌不惊人，但是却很有胆识。见到李世民不对的地方，哪怕直言犯谏也不后退。魏征对大唐忠心耿耿，李世民也知道。所以，尽管魏征的话时常拂逆于他，也能够听得进去。一次，李世民得到一个很好的鹞鹰，爱惜得不得了，就把它放在胳膊上把玩。突然，魏征过来晋见，李世民怕魏征批评他玩物丧志，赶忙把它藏在怀里。结果，魏征奏完事退下后，鹞鹰竟死在怀里。类似的事情还有很多。尽管李世民多次对魏征大发雷霆，但是，李世民明白魏征提的意见是为了他皇位稳固，是为了大唐江山。所以，李世民非常重爱魏征。魏征死的时候，李世民登上禁苑西楼，遥望远方哭泣，并亲撰写碑文，而且亲手把它写到碑石上。李世民常思念魏征，对大臣说：人们用铜做镜子，可用来整理衣冠。用历史做镜子，可以知道历代兴衰成败之道。用人做镜子，可以知道自己的得失。现在魏征死了，我失去了一面镜子啊。

与李世民用魏征相同，赵匡胤用赵普，也是取其忠贞爱国。赵普对宋忠心耿耿，能够把江山大事当作自己的责任。曾经有一次，他推荐某人担任某个官职，但是赵匡胤不喜欢这个人，于是拒绝了。第二天赵普又奏请使用这个人。赵匡胤还是不同意。第三天，赵普还是奏请使用这个人。这下，赵匡胤生气了，撕碎了奏折，并把它扔在地上。赵普面不改色，跪在地上把撕碎的奏折捡起来带回家。过了些日子，赵普把这些旧纸片补缀

好，又像当初一样拿去上奏。太祖这样才醒悟过来，最终使用了这个人。还有一回，一些大臣应该升官，但是赵匡胤讨厌这些人，不批准升官。赵普坚决地为他们请求，赵匡胤生气地说："我就是不给他们升职，看你能把我怎么办？"赵普说："刑法是用来惩治罪恶的，赏赐是用来报酬功劳的，这是古今都遵循的原则。刑法和赏赐是天下的刑法赏赐，又不是陛下的刑法赏赐，怎么能由着您的喜好而独断专行呢？"赵普的话大大惹翻了赵匡胤，他站起身来扭头就走。赵普就一直跟在他身边。赵匡胤进入宫中，赵普就站在门外，很久都不离开。无奈之下，赵匡胤只得同意。

魏征和赵普之所以敢逆龙鳞，其根本原因，还在于他们是忠诚谋国的。而这一点，作为有道之君李世民和赵匡胤来说，又心知肚明。所以，尽管两人多次和皇帝过不去，但考虑到他们的忠心，皇帝还是肯听的。假如换个为自己谋利而且又如此倔强的主，恐怕早就做了刀下鬼了。

第三，和顺。任何主上，大多不喜欢批逆鳞者。大事坚持原则，小事保持灵活，以和顺为主，这是事上高手必须懂得的道理。在很多时候，无论是否能干，是否忠心，都需要借助"和顺"这个途径来赢得主上好感。如果让主上感觉浑身是刺，或者如鲠在咽，那么，如果不是遇到非常大度的主上，下场一般不妙。

东汉和帝时期，宫里有个贵人叫邓绥。邓绥举止谦恭，小心翼翼，进退合乎礼仪，无论是伺候皇帝，还是侍奉阴皇后，以及与其他嫔妃相处，都能够克制自己，谦恭和顺。就是对普通的宫人、侍从、太监，邓绥也经常帮助他们，施恩于人。和帝对邓绥非常赞赏。

邓绥有一次生病，由于和帝喜爱她，就准许她的母亲和兄弟入宫照料。邓绥对和帝说："如果让外戚进来，别人就会讥讽皇上偏私，而且会诽谤我说我不知足。"最后她推辞了。邓绥和阴皇后晋见皇帝时，她不敢正坐并立，走动时躬着腰，表示自己身份卑微，事事都谦让阴皇后，并且总是替皇后遮掩不足。和帝知道后，感叹道："她修养德行的辛劳，竟然可以到了这

个地步。”

后来,阴皇后失宠,她见邓绥一天比一天受宠,就嫉妒地对人说:“如果我能够得意,我就不让邓家留下活口。”邓贵人听说后,悲伤地说:“我全心全意侍奉皇后,竟然得不到她的佑护。那我现在就死了吧,这样还不会连累家人,也省得让皇后因我而背负恶名。”但是,由于身边人的阻止,她才没有自杀。等到阴皇后被废黜以后,皇帝想立邓绥为后。邓绥推辞多次,也未获准,这才登上皇后之位。

邓绥之所以能够成为皇后,在很大程度上是由于其德行昭著。而在她品行深处,谦和恭顺,知道进退,这正是让和帝喜欢她的重要原因。

(2) 主无道,高足捷才者先登

上面讲的是讲求事业的主上,还有一种贪图享乐、不思进取的主上,就需要转换方法。既不能愚忠,又要能够保发展。这里,需要个人根据情势,灵活应变,视不同对象采取不同的方法。孔子在《论语·宪问》中写道:“邦有道,危言危行;邦无道,危言行孙。”这句话意思是,政治清明时,尽可以直言行正;政治昏暗时,行可正,但是言论就要圆滑一点。从权谋的角度来解释这句话,就是,碰到干事业的主子,要以正事之;碰到贪享乐的主子,要以奇事之。关于古人灵活事上的思想,历史上也有不少案例。

第一,以物事人。有些好享乐的主上,虽然坐拥天下,也贪图享乐,纵情欲望。特别对于物质方面,需索无度。对于这样的主上,可以用物事之,以求进一步发展。

隋朝时期,权相宇文述贪财好利,朝野皆知。有个小臣叫云定兴,他看准宇文述贪图财物的弱点,开始挖空心思谋求升迁。他的女儿曾经是废太子杨勇的昭训,曾经被赏赐一颗夜明珠。云定兴悄悄把珠子送给了宇文述,宇文述见钱眼开,立刻给云定兴安排了个好差事。

云定兴知道宇文述贪财好利,每次过节,必定送给他一份厚礼。结果,云定兴赢得宇文述的好感。后来,他又了解到宇文述喜欢穿上奇特的衣

服向别人炫耀。于是，云定兴开始挖空心思，多方求助，终于找人给宇文述设计了一个马鞴，并特意在后角上留下三寸空白，以露出白色。这样一来，宇文述立刻引起了许多人的竞相效仿，被时人称为“许公缺势”，受到人们的纷纷赞扬。天气冷了，云定兴问宇文述，您到宫中值班一定冷吧。宇文述回答：“是呀。”于是云定兴又让人给宇文述做了个头巾，非常好看。很快，人们都开始仿效起来，并把宇文述的头巾称为“许公裒势”。

几个回合下来，云定兴通过大送特送，赢得了宇文述的好感；而且，云定兴送物得法，连宇文述自己都说：“云兄所作，总是能脱离俗套。”云定兴正是靠着这些来博取宇文述欢心的。在宇文述的帮助下，他步步高升，很快谋得了好职位。

第二，以欲事人。有时候，主上不仅有物质需求，而且也有很多的精神欲求。一般来说，作为主上，可支配的物质资源肯定超过下属；因此，对于主上，需要更多从精神层面入手。东晋时期有个官员叫殷仲文，极会迎合上司。有一次，刚刚篡位不久的皇帝桓玄所坐的床突然塌陷到地里。因为桓玄是篡位上来的，这一陷，可能意味着桓玄位子不稳。当时，群臣大惊失色，不知该如何是好。殷仲文从容地说：“恭喜陛下，您的圣德之深，连大地都快承载不动了。”桓玄听了之后，再一想，嗯，可能是那么回事，心道：“仲文小同志不错，可以重用。”大臣们见殷仲文如此会说话，把泼天大祸弥于无形，也都暗中舒了口气，但也暗骂殷仲文的无耻。就这样，殷仲文靠着自己的奉承之术，极力满足上司的虚荣心，不久之后，殷仲文就获得了重用并一路高升。

第三，以乐事人。除了物质需要和精神需要，主上还有生活上的其他需要。如果能够雪中送炭满足之，则肯定能够获得青睐。唐武宗时期，大太监仇士良被封为骠骑大将军、楚国公，显赫一时。几年之后，他感到政治形势对自己不利，于是上表引退。临走前，他对身边的诸多宦官说：“诸位侍奉皇上，有兴趣听听老夫的意见么？”仇士良把握大权多年，当年权力

之大，竟然逼得他的主子唐文宗流着泪说："我这个皇帝比不上周赧王、汉献帝，周赧王、汉献帝，他们是受制于强臣，我是受制于家奴。"所以，听仇士良说完这话，在场的老宦官都纷纷表示愿意听听仇士良的高见。于是，仇士良诡秘一笑，对人们传授道：你们伺候皇帝，绝不能让他闲着无事。要千方百计引导他纵情享乐，要经常变着花样与皇帝玩，使皇帝每天声色犬马，不学无术。这样，我们才能掌握大权。千万不能让皇帝读书，如果皇帝读了书，通晓古今，就会重用读书人，励精图治，那么还会有我们的好日子吗？从仇士良的这番言谈来看，他确实是个深知事上玄机的太监。

总之，事上之法，深奥难知，不可胜穷也。以正事人者久，以奇事人者暂。故，大多应以正事上，以奇应变。

5. 驭下之法

事上和驭下既是相对的，又是相生的，二者道理有许多相通之处。只有懂得了事上，才能懂得驭下；懂得了驭下，就能更深刻理解事上的道理。在团队系统中，上级和下级的关系是任何一个层次的人都不能避免的。只有学会驭下，才能够带着一帮兄弟打天下和坐天下；不懂驭下，拙于驭下，则将骄兵反，势必一无所成。

要学习驭下，先要弄懂什么是"下"。同事上一样，不同的下级，有不同的使用和对待的方式。要针对不同下级，灵活使用不同的驾驭之道。因此，先要对可用的下属做个界定。

(1) 可用之人

第一，用能臣。在自己的团队体系中，有许多是非常能干的。对于能干之人，要加以重用。因为不如此，则不能取得事业的根本性的进步。三国时曹操选取人才的标准就是唯才是举。他的手下不论有什么昭彰恶迹、卑劣行径，只要是人才，能够帮助他打天下，他就竭力网罗至身边。在重视下属才干的同时，古人还提出要用有德之人。作为"鉴于往事，可资

于治道”的《资治通鉴》中就说道:“才者,德之资也;德者,才之帅也。”司马光认为,个人德行比才干更重要。他说,君子挟才以为善,小人挟才以为恶。因此,在用属下时,最好选择德才兼备之人,其次选择德胜于才者,再不济也得是才胜于德者。司马光的用人之术,为历代帝王将相所重视。

我国一贯重视有才之士。上文提到的李世民用房玄龄、杜如晦就是一个很好的例子。古人的用才之道传之已久,早在奴隶社会就出现过“武丁用傅说”的典故。武丁是商朝的大王,他即位时商朝已逐渐衰落。武丁即位后,整整三年不说一句话,把所有的政务都交给大臣去办。三年之后,武丁突然对大臣们说:“我昨天做了个梦,梦见上帝派了一个圣人来辅佐我。这个圣人住在傅岩这个地方,你们帮我找找看。”武丁详细地对臣子们描述了“圣人”的相貌和特征,然后命人到傅岩去寻找。使臣在傅岩一带找了好久,终于找到一个长相与武丁所说相同的人,叫傅说。不过傅说是一个奴隶,出身很低贱,恐怕不是上天说的“圣人”。使臣把傅说带回去后,武丁见了大喜,说:“这正是我要找的圣人啊。”于是,以很高规格礼遇傅说,向他请教天下大事。原来,武丁即位后,看到国力日渐衰落,非常忧虑;但是身边的大臣都很无能,没有真才实干。所以,武丁就暗自寻访了一个能够帮助他振兴国力的人。但是,这个人是个奴隶,在当时的社会架构中处于最底层,被人看不起。如果启用这样的人,肯定会遭到严重的政治阻力。武丁就想起“假托天帝”的办法,把傅说请来当了宰相。在傅说的治理下,商朝内部实施了一系列改革,最终扭转了商朝的颓势,使商朝再度强盛起来。

第二,用罪臣。在自己的团队系统中,有些人虽然也一直跟随自己,但是,由于某种原因,出现过这样或那样的错误。这时,如果不做太多计较,积极引导和使用他们,往往会产生意想不到的效果。二月河先生在《雍正皇帝》一书中曾经提到,康熙临终前曾罢免和关押了许多朝廷重臣。雍正对此百思不解。后来邬思道告诉他,这是老皇帝临死前为儿孙留下的一

大笔财富。那些被老皇帝罢免了的人，一旦新帝登基，一纸诏书就能恢复他们的官职，这样他们就会感激涕零，从而赢得他们对新皇帝的感恩戴德和忠心耿耿。二月河写到的这个情节就蕴含着“使功不如使过”的道理。顺便提一句，在故事里，雍正傻兮兮地问邬思道，如果那些被罢免或关到监狱里的大臣，万一有个三长两短，岂不可惜？邬思道冷冷地回答，值此天下动荡之时，稳定江山为首要，死一两个人算得了什么？雍正这才明白过来，心里直呼父皇圣明。

第三，用降臣。在自己团队系统之外，还会有敌对势力，或者第三方势力。随着自己实力的扩大，有可能把这些人吸收进来。对于降臣，当加以鉴别：如果可用，则大胆用之，则必可有所帮助；如果不可用，则大胆弃之，切勿养痈遗患。

要做到放手使用降臣，非有大度量、大见识不可做到。当年春秋“五霸”之首的齐桓公之所以能够“九合诸侯，一匡天下”，就是因为他不计前嫌，能够大胆启用曾经和自己敌对的管仲。当年齐桓公和公子纠为了争夺江山，展开了激烈的争夺。管仲埋伏在齐桓公必经之路，趁其不备突施冷箭。齐桓公假装被射死，这才躲过一劫。后来，齐桓公当了大王，听从鲍叔牙的建议，不计前嫌，大胆启用管仲。管仲见齐桓公如此大度，而且又对自己信任有加、极其重用，于是，死心塌地辅佐齐桓公。最后，在管仲的辅佐下，齐国国力迅速上升，齐桓公成了当时天下的霸主。

(2) 驭人之法

驾驭下属，根据不同情况，有许多不同的办法。但是，万变不离其宗，驾驭下属，主要需从物质上、精神上和组织上入手。

第一，奖惩之法。奖惩之法主要依据的理论就是物质原理。常言道：“人为财死，鸟为食亡。”面对利益，很少有不动心的；面对灾祸，很少有人不惧怕的。因此，顺之者，赏赐金钱权位；逆之者，剥夺财富甚至生命。以奖励来激发下属内心的热情，以惩罚来警诫约束下属的怠惰，这是通常的

驭下之法。

首先讲奖励之术。汉朝高祖时期，陈豨谋反。刘邦带兵前去讨伐。行至赵国，刘邦向赵国的相国周昌要几个能领兵打仗的将才。周昌好不容易找到几个人，都不怎么行，也根本就不会带兵打仗。刘邦见到他们，假装一副非常欣赏的样子，随便问了几个问题之后，就大度地说："不错，给你们个将军当当。"事后，刘邦周围的人纷纷劝刘邦，他们什么功劳也没有，为什么就封赏为将军？刘邦说：你们只知其一不知其二啊。现在陈豨谋反，我无兵可用。只有赵国还有点指望。现在我大大封赏这四人，赵国人听说了，一定会为我效忠啊。事实果然如刘邦所言。在平叛之战中，赵国军民确实为刘邦出了大力气。

再讲惩罚之术。春秋齐景公时期，有人把著名的军事家司马穰苴推荐给齐景公。齐景公为了应对周边国家的威胁，就把司马提升为大将。司马说："我出身微贱，如今让我当大将，恐怕别人会不服气。所以请大王派一名宠臣作监军。"于是，齐景公就派了庄贾作监军。司马对庄贾说，我们练兵的时候，请按时赶到。庄贾答应了。可是，到了第二天，庄贾喝得大醉，等到操练完毕才赶来。司马立刻下令将其斩首。庄贾吓得赶忙派人去找景公求情。可是，司马已经赶在景公命令到来之前就把他杀了。后来，景公的使者来到军营，说景公要赦免庄贾。司马说："我已经把庄贾杀了。"说完这话之后，司马紧盯着使者，说："按军法，骑马闯军营者要斩首。"吓得使者急忙求饶。司马下令将使者的随从和坐骑杀掉，以儆效尤。这样一来，全军上下顿时一新，从此军令就畅通无阻了。司马的这个方法，跟《三国演义》里提到的曹操割发代首实有异曲同工之妙。

第二，立信之法。主上对下属的驾驭，不能仅仅停留在物质控制这个较浅的层面，更重要的是要深入到精神层面去。在这里，最重要的就是要立信。古人云，人无信而不立。同样，主上无"信"，则下属不服也。

迷信之术：这个方法，就是通过大造声势，大造自己神圣的面目，使得

属下对自己产生精神的信仰和依赖。古人常常运用“借尸还魂”这一招来打造自己的品牌，而借助的手段多是迷信之法。借助迷信的方法驾驭控制下属，这个方法在历史上比较常见。从陈胜吴广的借鬼神起义，到刘邦斩白蛇起义，一路数下来，历史上有不少这样的典故。东汉光武帝刘秀在起义之时，为了使部下对自己死心塌地，而且为了延揽更多的英雄，他特地派自己的同学强华伪造了《赤伏符》来造声势。《赤伏符》写道：“刘秀发兵捕不道，四夷云集龙斗野，四七之际火为主。”按这个《赤伏符》的解释，刘秀是要当皇帝的。果然，部下们得知这个消息，都非常高兴，感觉自己也有了盼头，纷纷劝刘秀称帝。刘秀也就借此机会，名正言顺登上了大宝。

威信之术：因为主上在一定程度上决定着下属的发展，所以，一般来说，主上都有一定的威信。威，即威严也。但是，主上制造威严也需用术，一方面既要营造平易近人的效果，另一方面又要严而有威，以防止下属“近之则不逊”。刘邦登基当皇帝后，任命叔孙通来制定朝仪。叔孙通带着许多儒家弟子忙活了很长时间，终于参照秦朝礼仪制定了大汉朝仪。以前上朝的时候，各位将军大臣姿态各异，非常放肆，有的时候甚至喝醉了拿出刀剑对着柱子一阵乱剁。等到朝仪制定好了，各大臣诚惶诚恐地伏在刘邦面前，刘邦才感觉到做皇帝的好处。在这个案例中，叔孙通制订朝仪增加了皇权的神秘性和权威性，增强了皇帝的威信和威严。古人说，礼，就是用来规范人们言行的。在这个例子中，刘邦用朝仪规范和震慑群臣，收到了很好的效果。

示信之术：主上对下讲信用，下属才会为上级卖命。如果总是开空头支票，或者言而无信，就会使得臣下会失去对主上的信心。如此一来，主上的信用体系崩溃，则权力运行势必受阻；下级生出怨恨和不臣之心，主上的地位也就危险了。自古以来，人们就强调信用的作用。商鞅变法的时候，用的就是“徙木立信”的方法。《三国演义》里刘备借荆州之后，言而

无信，取得益州也不归还，结果导致了东吴的偷袭，还直接导致关羽失败。马基雅维利在《君主论》中说到主上应该尽量少讲信用，这固然有其道理；但是，如果一味对下属不讲信用，也同样会失掉人心，这则是事物的另一面道理。当然，权力场中事态变化万千，往往事先承诺好的事情并不能够兑现，如此一来，则可能会造成主上对下属的失信。值此之时，一定要做好矛盾的协调和转化，切不可激化矛盾。

第三，平衡之法。主上对下属的驾驭，不仅要从物质层面、精神层面入手，而且，还需要有切实可靠的组织力量给予保证和实施。没有组织上的行动，就不可能真正驾驭好下属。利用组织力量对下属进行驾驭，古人把这个方法称作“牵制”之术。

用能臣治众臣：古代帝王往往要设宰相、军机大臣等百官之首，目的就是为了帮助皇帝统领众臣。这种利用能臣治众臣的局面，自古以来就是统治者的独得之秘。能臣把百官治理好了，皇帝再把几个能臣治理好了，于是，天下就基本上太平了，至少，臣僚不会起来造皇帝的反。唐玄宗早期，他先后任用了姚崇和宋璟为相。《资治通鉴·唐纪》记载，姚崇和宋璟任相，致力于选拔人才，能够使得文武百官各司其职。姚崇善于随机应变，宋璟长于秉公守法。二人辅佐玄宗，使得玄宗早期国家强盛，百姓富足。人们把唐太宗时期的房玄龄、杜如晦和玄宗时期的姚崇、宋璟并称贤相，实在不为过也。唐玄宗也靠着两个贤相帮助他总理朝政，驾驭百官，巩固了自己统治。当然了，后来唐玄宗任命李林甫来治理百官，李林甫是个大奸臣，对百官玩的是口蜜腹剑的把戏，搞得是顺之者生逆之者死的那一套，结果，唐玄宗认人不准，被李林甫动摇了国本。

用权臣治能臣：所谓权臣，就是专擅一职的弄权之臣。往往有的时候，主上需要借用某个特殊的臣子，来对能臣进行牵制。如果放任能臣操控局面，则有可能出现失控的局面。所以，为了避免这一局面，就必须利用权臣来牵制能臣。唐武则天时期，为了震慑百官，压制反叛的思想和言

行，武则天启用了来俊臣、周兴等权臣，靠他们来稳固自己的统治。武则天统治之初，大臣徐敬业造反，诸王有不少起兵反对武则天。所以，武则天消灭了这些人之后，特别担心自己治下的大臣会谋害自己。她深知宗室大臣对自己既怨恨且不服，于是就大肆启用酷吏，以此来镇压反对者。来俊臣很好体会了武则天的意图，他纠集一帮人写了《罗织经》，发明了“突地吼”、“死猪愁”、“求破家”等酷刑。来俊臣后来诬陷重臣狄仁杰等七人谋反，幸亏狄仁杰巧妙运用谋略，方得保住一命。总体上说，来俊臣圆满完成了武则天交给他的牵制诸大臣和宗室皇亲的任务。他用的告密和酷刑之法也非常奏效。仅从名字上看，以上的刑罚就足以让人求死不能了。当然，武则天利用来俊臣等之后，又翻过脸来把来俊臣打翻在地。来俊臣被斩首的那天，他的仇人争着吃他的肉，转眼就吃完了；有的人挖他的眼，剥他的脸皮，挖他的心脏，最后把他踩成了肉泥。

用近臣治权臣：在古代专制的权力体系中，没有什么比保住自己的权力更重要了。在历史上，曾经有过无数一家独大的权臣作乱并最后篡位夺权的案例。所以，为了确保统治，历史上大多数帝王都会倾向于把自己身边最亲近的人派遣到权力体系中去，借助这些人来制约权臣，以防止大局失控。利用近臣治权臣的例子有很多。历史上，皇帝最常见的就是用皇亲、外戚和宦官来牵制权臣。在这里，宦官是不少皇帝的首要之选。由于宦官从小陪伴皇帝玩耍和长大，要说亲近，当然是宦官与皇帝最亲。我们看中国历代帝王中，除了少数头脑清楚的以外，大多数都或多或少重用过太监。有明一代，则是宦官治权臣相当发达的时代。为了避免权力转移，明朝有很多皇帝让太监掌握很大权力，以此来制约外面的权臣和众大臣。因此，明朝也产生了不少有名的大太监，比如导致土木堡之变的王振、嚣张一时的刘瑾、权倾天下的魏忠贤等人。对于皇帝来说，太监由于是特殊“人种”，所以造反的几率很小。利用能臣对百官进行管理，利用权臣牵制能臣，再利用近臣牵制权臣，这样，权力就集中到皇帝手中，因而也

就能确保皇帝的江山巩固、帝位安然了。

以上，我们从历史的智库中寻访出一些有用的“驭下”之术。历史是无比奇妙的，特别是中国古代的官场，众多奇思妙计数不胜数，观不胜观。所以，借鉴历史上的“驭下”之法，必将给予我们更多的启迪。

6. 结交之法

常言道，一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。在竞争场内，没有广泛的人脉为基础，就根本没有出人头地的机会。因此，尽最大可能团结一切可以团结的朋友，逐步做大自己的人脉基础，这在一定程度上可以说是权力斗争胜负的决定因素。唐太宗一生雄才大略，善于用人。他有一次到进士考试的御史府去，看见许多新考取的进士鱼贯而入，不仅得意地说：“天下英雄，入吾彀中矣。”李世民的意思是，天下的英雄，都进了我的圈套为我所用了。从这句话中我们可以看出，要争取稀缺资源，最重要的事情，说到底，就是人脉。为了增加自己的人脉厚度，就必须尽可能广泛结交朋友。这样，就用到了结交之法。

一般来说，结交之法主要包括以下情况：

(1) 利同而交

为了共同的利益而走到一起，是结交的最基本的原动力。在竞争中，应该广泛地求同存异，最大化地争取建设共同利益，建立双赢格局。这样，才能够赢得更多人的支持，为自己积累丰厚的人脉关系。中国古代有个“将相和”的故事，说的是蔺相如和廉颇为了共同的国家利益而抛弃前嫌，齐心协力报效国家。蔺相如和廉颇就是“利同而交”的典范，不过，他们的“利”不是为了私利，而是为了公利。这种交往，更让人敬佩。当然，大多数交往靠的是人们之间利己因素的驱动。

(2) 志同而交

“志”包括两个含义，一个是志向相同，一个是志趣相同。在古代，不

乏有为了共同志向而结交的例子。比如，西汉末年刘邦起义的时候，他和许多其他重臣，就是为了打天下这个共同的志向而团结到一起的。而高山流水伯牙子期的故事，讲的就是志趣相同而交。历史上还有一个著名的“管鲍之交”的故事，就是一个志同而交的典型案例。

春秋时期的政治家管仲和鲍叔牙，他们俩是好朋友，有着共同的理想和追求。当时，管仲比较穷而鲍叔牙比较富，但他们之间彼此了解、相互信任。管仲和鲍叔牙早年合伙做生意，管仲出很少的本钱，分红的时候却拿很多钱。鲍叔牙毫不计较，因为他知道管仲的家庭负担大。有好几次，管仲帮鲍叔牙出主意办事，反而把事情办砸了，鲍叔牙也不生气，还安慰管仲说，事情办不成，不是因为你的主意不好，而是因为时机不好。管仲曾经做了三次官，但是每次都被罢免，鲍叔牙认为不是管仲没有才能，而是因为管仲没有碰到赏识他的人。管仲参军作战，临阵却逃跑了，鲍叔牙也没有嘲笑管仲怕死，他知道管仲是因为牵挂家里年老的母亲。齐桓公当上国王之后，想让鲍叔牙当丞相帮他治理国家。鲍叔牙大力举荐当时还被囚禁在鲁国的管仲，说：“治理国家，我不如管仲。管仲宽厚仁慈，能够理政治军，这些我都不具备。所以陛下要想治理好国家，就只能请管仲当丞相。”齐桓公不同意，他说：“管仲当初射了我一箭，差点把我杀死。我不杀他就已经便宜他了，怎么还能让他当丞相？”鲍叔牙说：“贤明的君主是会不记仇的，又何况当时管仲是在为王子纠效命。如果一个人能忠心为主人办事，那他也一定能忠心地为君王效力。陛下您要想称霸天下，没有管仲就不能成功。所以您一定要任用他。”齐桓公终于被鲍叔牙说服了，把管仲接回齐国。管仲回到齐国，当上了齐桓公的丞相，而鲍叔牙心甘情愿地做管仲的助手。在管仲和鲍叔牙共同的努力下，齐国成为当时诸侯国中最强大的国家，齐桓公成为当时诸侯王中的霸主。

鲍叔牙死后，管仲在他的墓前大哭不止，想起鲍叔牙对他的理解和支持，他感叹说：“当年，我辅佐的公子纠失败了，别的大臣都以死效忠公子

纠，我却甘愿被囚困，鲍叔牙没有笑我没有气节，他知道我是为了图谋大业而不在乎一时之间的名声。生养我的是父母，但是真正了解我的是鲍叔牙啊！”

(3) 害同而交

有的时候，为了抵制共同的祸患，人们也会走到一起去。因为反对某个共同的对手和敌人而结合，这也是历史上经常出现的现象。较经典的有汉初陈平、周勃为抵制诸吕而结交的故事。

刘邦死后，吕后掌权，把持国政，对刘氏皇族非常压制。当时的丞相是陈平，他对吕氏家族的势力膨胀而无法压制感到忧心忡忡，害怕将来大难临头，所以就躲在静室里苦思对策。大臣陆贾前去拜访他，因为平时关系好，所以没有通报直接就进屋了。陈平正在苦苦思索，竟然没看见他。于是陆贾就问陈平：“丞相思虑何事，竟然如此全神贯注啊？”陈平说：“先生猜猜我考虑何事？”从《汉书》的记载中人们可以发现，陈平实在是个鬼才。他一生靠智慧吃饭，竟然从一个穷得连饭都吃不上的农家小子，最后成长为大汉丞相，当然有他的两把刷子。虽然陆贾关系和他不错，但是，一样也别想牵着他的鼻子走。

陆贾见陈平耍滑头把皮球踢过来，嘿嘿一笑，说：“你现在已经富贵无比了，按说应该是没什么欲望啦。可以你现在仍然忧心忡忡的，显然是在担心什么。我想，你肯定是担心吕氏家族和少帝罢。”

陈平吃了一惊，但瞬间就平息下来。他见面纱已经拆穿，就说：“你说得不错。事到如今，我怎么办才好呢？”陈平是个智慧人物，他考虑得很有道理。当年刘邦让陈平拿着诏书去杀大将樊哙，陈平不仅没杀，反而顺着樊哙和吕后的亲戚关系而投靠了吕后，这样才当稳了丞相。如今吕后一家猖獗无状，得罪天下而不知收敛，一旦吕后死掉，肯定会有人出来收拾他们。那时候，自己肯定会受到牵连。登高而料远，这正是陈平的过人之处。

陆贾见陈平吐了实话，就说：“如果要想天下安定的话，那么就得看丞

相有无才能;如果天下处于危难之中,就得看将帅有无能力转危为安。将相团结,朝廷士大夫就会结合在一起。那么,即使有什么变故,也不至于大权旁落。现在,国家的前途,就掌握在你们文武大臣的手中了。我曾向太尉绛侯周勃说明了这一情况,但周勃一向和我说笑惯了,以为我在和他开玩笑。你为什么不跟太尉建立起友谊,与他交往交往呢?”

陈平听了深以为然,就采取了陆贾的计策,用五百斤黄金向周勃祝寿,并大办宴会和周勃畅叙交情,周勃当然也以同样的礼节回报丞相陈平。这样,两人结成了深厚的友谊。后来,吕后去世,陈平和周勃一起,把吕氏家族的显宦从台上赶下来,派人分头逮捕了吕氏男女,不论老少一律出斩。然后,迎立了新皇帝,是为文帝。陈平和周勃继续掌大权、享富贵,并没有因为朝廷更换新君而遭殃。

上述几个案例展示了人们结交的基本动机——当有共同益处时,人们会自动走到一起;当遇到共同敌人时,人们也会自发联合起来进行抵制。利益相同,志趣相同,就能够结交更多的朋友,从而在社会竞争中增强自己的实力。

结交之法有很多,大致可将其分为以下三种方法:

第一,广交。广泛结交就是要尽最大可能得结交人脉。众所周知,社会竞争异常复杂,人与人之间往往有着千丝万缕。因此,广泛结交人脉,积极构筑对上、对下和平级之间的良性关系,这有助于迅速打开局面。

隋朝末年,有个地方官叫王世充。他看到隋朝天下动荡不安,于是就开始打自己的算盘。王世充当时管辖江淮一带,而此地之人民风彪悍,不守法制,经常寻衅滋事。王世充对于这些人,不仅不加问罪,而且利用自己的职权,暗中把这些人都放了出去。如此一来,王世充赢得了当地许多“强梁”的好感。

后来,隋末农民起义席卷全国。王世充决定趁机招兵买马,伺机而动。

他的如意算盘是，在天下混乱的时候，先拉起一支队伍，等到天下形势有变的时候，再决定个人的发展方向。于是，王世充开始招兵买马。以前受过他恩惠的人听说之后，都纷纷赶来报效，很快，王世充就拉起了一支一万多人的彪悍的队伍。王世充依然坚持广泛结交、收拢人心的原则，把每次战争得到的财物全部分给了士兵。于是，士兵们都说："不替这样的人卖命，那还替谁卖命？"结果，不长时间，王世充的队伍就迅速壮大起来，他也成了隋朝军队中耀眼的一颗新星。

第二，善交。结交之法，重在数，贵在量；重在多，贵在精。一个人的精力是有限的，不可能广泛结交到所有的人，因此，必须为了实现某些目标而重点结交某些关系。换句话说，就是要提高结交的效益。这就要求人们，要善于交往，善于结交那些有用之人。

王莽新朝的末年，天下动荡不安。各地农民起义此起彼伏。当时，在河南有个大财主叫李通。他为了在乱世中自保，经常和诸路豪杰交往。后来，他判断王莽的天下已经坐不稳了，就找他弟弟李轶来商量说："我们要举大事，需要找刘氏为首领。"经过仔细研究和多方对比之后，他们认为河南一带只有刘伯升、刘秀兄弟最有才干，也最有前途。于是，李通开始重点结交刘秀。李通见到刘秀后，对刘秀表示，要专心辅佐他做一番事业。他说："在百姓中间流传着一句谶语，说'刘氏复兴，李氏为辅'，老天让我们共同成就大事，我一定好好辅佐你。"之后，李通拿出自己的财产帮助刘秀起事。经过一番角逐之后，刘秀当了皇帝。刘秀拜李通为大司空，位居百官之首。李通在乱世中结交刘秀，不仅为自己的未来铺平了道路，也对刘秀夺取江山起到了重要作用。

第三，慎交。结交之法，有许多要则需要注意。因为交友不慎，可能祸患无穷。历史上有许多因为结交而成仇的故事。西汉时期的陈余和张耳，就是因为结交失误而终生成敌。而且，一般来说，结交不能过于亲密，过于亲密往往会走向反面；结交不能过于疏远，疏远的关系就会渐渐淡化

甚至消失。更为重要的是，结交之法重在“广交新朋友，不忘老朋友”。就是说，一方面，要拓展自己新的人脉；另一方面，要刻意维护自己既有的人脉。当然，人是会发展的，需要根据不同的情况对自己的人脉作出新的梳理和调整，但是，新老朋友的处理问题确实是很关键。如果结交不得法，反而会被自己结交的朋友、领导或部下所误。

秦朝末年，陈胜当上了陈王之后，就对自己的乡亲故旧开始冷落起来。陈胜刚开始起兵时，他还比较惦记当年一同种地的朋友；等到当上了陈王，就开始讲起了排场。陈胜老家的人来拜访他，他的熟人也经常在王府出入，大家都比较随便，经常相互谈论起陈胜的往事。有人就对陈胜说：“大王，你的这些熟人都愚蠢无知，经常胡言乱语，会降低您的威信。”陈胜听了觉得有道理，就把议论他的熟人给杀了。结果，陈胜过去的熟人都离开了王府，此后，陈胜再也没有亲近的人了。陈胜胸怀大志，也有一定的才能，但是，陈胜结交乏术：他的将领们攻占土地回来，凡是不合陈胜命令的，就立刻逮捕。这样的做法，直接导致了陈胜与诸将领离心离德。最后，陈胜死在了他的马车夫手里。司马光编《资治通鉴》也认为，陈胜之所以失败，其中的一个主要原因就是将领都不亲附他；对比从亭长起身尽收英雄而王天下的刘邦故事，人们可以发现，陈胜之所以出现这种失误，其重要原因全在于陈胜结交之法不正确。

第九章　博 弈 九 术

普天之下，万事万物运行各异，千姿百态千变万化，但是，归而为一，也很简单，就是“道”。老子在《道德经》里说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，中气以为和。”推根至源，事物的产生，根本就是“道”。我们勉强把老子的思想用在博弈中就提出了智慧、谋略这些理论；之后，研究了三法和六势，这是由哲学观向方法论过渡之间的东西；以下提到的九术，则纯是操作层面的东西了。道散而为术、合而为道，掌握了这些玄妙的智慧，就能在社会博弈中游刃有余了。

1. 阴阳之术——正确处理“表”和“里”

阴阳之说自古以来就是中国人的朴素的大智慧。关于阴阳之术，有着深厚的理论来源。阴和阳是一对矛盾的范畴。聪明的中国古人在观察世界、俯仰宇宙的时候，发现万事万物都有阴阳，而且万事万物都属阴阳。举个例子来说，古人把太阳称为阳，把月亮称为阴；把向阳处称为阳，把背阴处称为阴；把温热时称为阳，把冷寒时称为阴。进而，智慧的中国古人把阴阳的概念推及万物，比如，他们把男人称为阳，把女人称为阴，把刚强称为阳，把柔弱称为阴，等等。古人认为，阴阳是整个世界的两个基本构成元素，凡是运动着的、明亮的、温热的、上升的，外放的，都属于阳；凡是静止的、黑暗的、寒冷的、下降的、内敛的，都属于阴。《黄帝内经》把阴阳

视为大道，认为："阴阳者，天地之道也，万物之纲纪，变化之父母，生杀之本始，神明之府也"，极其强调阴阳的重要性。《淮南子》谈到天地的起源时，提出，天地未分以前，宇宙是个混沌一体之物（类似老子的"道"）；混沌初分以后，轻清者上升为天，重浊者凝结为地。《淮南子》认为，天为阳气，地为阴气，二气相互作用，交互为"和"，于是万物生焉。阴阳之学在中国文明中源远流长，形成了博大精深的体系。太极图里的阴阳鱼，就是阴阳相生相斥的具象体现。而阴阳分类的方法，直接导致了二进制的产生，并由此推动了人类进入信息化时代。

在竞争领域，存在着广泛的阴阳现象。比如，前文在操控一节中提到的用刚柔之法，从广义的角度来看也属阴阳；前文在威慑一节中提到的"实力强大示之以形，实力弱小借力打力"的方法，从广义上看亦为阴阳。从狭义角度讲，在竞争领域，阴阳之道讲的就是表和里的关系。一般来说，人们把"表"称为阳，把"里"称为阴。这样，就有了阴谋阳谋之说，也就有了阳奉阴违之论。所以，从狭义上讲，博弈术中的阴阳之术就是"以表盖里"之术。

众所周知，在社会博弈中，最重要的就是知己知彼。而要避免被别人了解自己的最有效的方法就是以阳饰阴。换句话说，就是要用表面的阳隐藏本质的阴，用表面的现象迷惑对方、保护自己，而用内在的本质发起动作，推动事态朝着需要的方向发展。阴阳之术其实比较简单，在博弈斗争中也比较常见。因为大凡是博弈的高手，无一不是精通阴阳之术的高手。在日常生活中，表里如一是对一个人的品性的肯定；但在社会博弈中，表里如一则会给人带来致命的灾难。在历史上，有不少奸臣，他们表面一套背后一套，明里一套暗里一套，往往也能为夺取权力创造机会，给忠臣带来损失，究其根本，并不在他们的水平有多高明，而是阴阳之术确实有效。

谈到阴阳之术，历史上有许多真实的例子。周灭商时，姜子牙力劝文

王“阴修德政”,就是让文王暗中实施恩义给民众,收人心而颠覆商朝。而经典的权谋小说《三国演义》里谈到的刘备阴以谋曹操而阳以结之的故事,则足以给我们了解阴阳之术树立一个典范。

《三国演义》中写道,曹操和刘备诛杀了吕布之后,回到许昌见汉献帝,汉献帝认刘备当了皇叔。曹操下属劝曹操篡位以行“王霸”之事,曹操为了试探人心是否归附自己,于是设计进行围猎,想在围猎过程中观看动静。

在田猎过程中,曹操借了天子的箭射死了猎物,人们误以为是天子所射,于是向献帝高呼“万岁”。曹操纵马而出,挡在汉献帝面前接受人们的欢呼,其谋逆之心表露无遗。刘备背后关羽大怒,提起青龙偃月刀就要上前斩曹操。刘备急忙示意不可,关羽见兄长如此,便不敢再动。刘备欠身向曹操称贺道:“丞相神射,世所罕及”,趁机大拍了曹操一通。回来之后,关羽问刘备,曹操如此猖狂欺君罔上,怎么不让我杀了他为民除害?刘备说,投鼠忌器,怕一旦杀不成曹操,反而伤了天子,并且害了我们自己。关羽说,今天不杀了这老贼,今后必定是个祸害。刘备说:“且宜秘之,不可轻言。”按照“一山不能容二虎”的权力场规律和“宁为鸡首,不为牛后”的政治性格来说,刘备未必能够容下曹操如此猖狂行为。但是,考虑到形势不利,实力不济,一向稳重的刘备坚持要持重谨慎而为。并且,他明确告诫关羽,要秘密图之,不能轻举妄动,也不能轻易对别人说。

刘备的内心深处想除曹操,而表面上和顺谦恭的阴阳之术虽然高明,但是,还是被人看破了,这个人就是马腾。原来,汉献帝打猎回去之后,见到曹操不臣之心,非常忧虑,就写了个血诏藏在衣带里给了国舅董承,让他想办法除掉曹操。董承拿着诏书,无计可施,忧虑地沉沉睡去。结果被侍郎王子服发现。二人同心同志,都想杀曹操以报国家,于是拉马腾入伙,并商定聚义十人,然后动手。

马腾见人手不够,就推荐刘备。董承完全被刘备的阴阳之术所迷惑,

误以为刘备依附曹操，不可能同他们一起聚义。马腾说，我当时在围猎过程中看到关羽想杀曹操，却被刘备挡住了。刘备“非不欲图曹操，恨操爪牙多，恐力不及耳”，于是，董承把刘备请来，让他入伙。开始刘备以为董承是曹操专门设计来诈自己，就假装说：“曹丞相治国，何忧不太平哉。”等后来确实见到董承真心实意，才说：“恐国舅有诈，故相试耳。”之后，董承将汉献帝的衣带诏拿出，刘备便在义状上签字画押，共同反曹，并说：“切宜缓缓施行，不可轻泄。”

刘备暗中和董承相约反曹，表面上却装出胸无大志的样子，学着老百姓在园子里种菜。结果关羽和张飞也被刘备的阴阳之术所迷惑了，责备刘备说：“兄不留心天下大事，而学小人之事，何也？”刘备说，这不是你们两个所能知道的。

曹操看到刘备表面上附和自己，而且以种菜为乐，于是对他比较放心；但是，又深知刘备以柔克刚英雄无敌，就借青梅煮酒之际敲打刘备。幸亏刘备见机行事，随机应变，没有露出马脚。之后，刘备恐怕事情泄露曹操加害，就以截击袁术为名带着兵马逃了出去。刘备之所以能够“撞开铁笼逃虎豹，顿开金锁走蛟龙”，靠的正是他高超的阴阳之术。从阴的角度来说，刘备签署了“衣带诏”，心中想的是杀曹操为民除害；从阳的表面来看，刘备还与曹操青梅煮酒纵论英雄，让曹操如此奸诈和多疑的人物，也被刘备瞒了个结实。

阴阳之术，运用的方法有二：其一，阴阳相反。所谓阴阳相反，说的就是表面和实质是相反的。表面如此，实质一定不如此。之所以作出表面的假象，是为了掩饰实质的图谋。道家讲“姑欲取之，必先与之”、“姑欲张之，必先歙之”等思想，体现的正是阴阳相反的思想。人说道家是权谋谋略的始祖，信然。其二，阴阳相同。所谓阴阳相同，就是表面如此，实质也如此，但是，实质与表面的程度不同。比如，在打仗的时候，为了吓阻敌人，常常会虚张声势，通过表面的修饰夸大自己的力量。阴阳相反讲的是

表里的质不同，阴阳相同讲的是表里的两不同。但无论阴阳相反或相同，都是将事物一分为二，将简单的事物复杂化，将表面和内在割裂开来，以阴饰阳，以表护里。

学习了阴阳之术，在运用权谋时，不仅要自己主动地有意识地运用，而且还要能够看穿和防范别人的阴阳之术，使自己如孙悟空般具备一双识别真伪的火眼金睛。

2. 虚实之术——正确处理“有”和“无”

道家把天地的浑圆状态归结为气，认为气是万物之祖。继而，又把气分为阴阳二气，这个思想，上文已经提到了。聪明的中国人，又进一步研究“气”的状态，提出气的充盈状体就是实，气的虚空状态就是虚。由此，就又出现了虚实的范畴。

正如聪明的古人在追寻宇宙真相时发现的那样，气也有不同的状态。从不同的角度来看，把气分成不同的层次——气充谓之阳，气少谓之阴；气有谓之实，气无谓之虚。阴阳是从气的多少角度来说的，虚实是从有无的角度来说的。

文章的开篇我们曾提到，“有”有“有”的好处，“无”有“无”的妙用。老子说：“卅辐同一毂，当其无，有车之用也。然埴而为器，当其无，有埴器之用也。凿户牖，当其无，有室之用也。故有之以为利，无之以为用。”老子拿日常生活中常见的现象举例，来说明有和无各有各的用处。他说，三十根车辐条汇集到一个毂中，正是因为辐条中间形成了空的状态而不是实的木疙瘩，所以，才成就了车轮的功用。把土烧成盛东西的器皿，正是因为器皿是空的而不是实的土疙瘩，所以才成就了器皿的作用。开凿门窗，正因为门窗中间是空的而不是砖头垒实的墙壁，所以，门窗才有了门窗的作用。通过这些例子，老子提出，“有”能够给人带来好处，“无”也能够起到作用。

根据这个逻辑，老子接着提出“福兮祸之所倚，祸兮福之所伏”的著名论断。这句话的逻辑脉络是，有福气有有福气的好处，没有福气有没有福气的好处。虽然现在有福气，但是福气中蕴藏着祸端。所以，那些目前有福还不能算真的有福，只有认识到“福中有祸”且能保福避祸的人，也就是“得道”之人，才能算得上是真的有福；同样，虽然现在正在遭遇灾祸，没有福气，但是，安知灾祸（没有福气）就不能带来好的福气吗？塞翁的儿子因为把腿摔断了，遭遇灾祸，但是，他的腿断了，正是他能够逃避兵役而保住性命的原因。所以，塞翁的儿子暂时的祸患，反倒成了其后福气的根源。所以，真正的有道之人，就是能够在遭遇祸患的时候，找出“无福”之中蕴藏的对自己有利的一面。真正参透福祸，也就能够成为“善为道者”了。

老子的有无之利和福祸之说，虽然是朴素的辩证法，但是，里面蕴含着非常深刻的道理。举个例子来说吧。中国古人常说“谦受益，满招损”，这句话就是说，那些认为自己还不够、还不足、还没有的人，正是因为他们的不够、不足、没有，才导致了他们能够吸取更多的东西；而那些自己认为够多、够强、够好的人，却因为“有”而阻碍了他们的进步。其实道理很简单。低洼的地表才能够存住水，而高耸的山尖无法积蓄水。这个现象就都蕴含着一个道理，即“有之以为利，无之以为用”。

具体到竞争领域，虚实之术的作用也非常重要。所谓虚，就是没有；所谓实，就是有。上文说了，虚有虚的好处，实有实的用处。需用实的时候就用实，该用虚的地方就用虚。掌握了虚实之术，就掌握了有无之道。而有无之道，其理虽然玄奥不易理解，其用却渗透万事万物。学习博弈之术，不得不掌握之。

下面，我们举例说明一下虚实之术的运用。在中国近代史上，有一个人曾经得到毛泽东和蒋介石的一致好评，这个人就是曾国藩。毛泽东曾认真研究过曾国藩的生平和曾国藩的思想，并说出“愚于近人，独服曾文

正”的话，对曾国藩推崇备至。蒋介石更是对曾国藩顶礼膜拜，认为曾国藩“足为吾人之师资”，日常生活、言行甚至行军打仗，在很多地方都模仿曾国藩。毛泽东和蒋介石都对曾国藩作出如此高的评价，可以想见，曾国藩确实是中国近代之一伟大人物。

在曾国藩早年，他仕途一帆风顺，十年七迁，连跃十级，从七品渐渐升为二品大员；后来，由于母亲去世回家守丧，时值太平天国起义，曾国藩办起了地方团练，并发展壮大为湘军。为了镇压太平天国，曾国藩大力发展军队，一心延揽英雄，很快，就把军队做大做强，使湘军成了曾国藩、曾国荃二兄弟的“子弟兵”。曾国藩利用手中之兵与太平天国苦苦鏖战，最后在镇压太平天国的战争中脱颖而出，成为备受清政府倚重的力量。同治三年，也就是 1864 年，曾国藩率湘军攻陷天京，太平军失败。从当时的形势来看，太平天国起义已经席卷几乎整个中国。在国家动荡、人心思乱之际，曾国藩手握重兵，而且湘军威震天下，是一支能够动摇清朝国本的军队。此时，曾国藩若有异志，相信事情也是可以为之的。但是，曾国藩在手握重兵之际，选择了自剪羽翼、上疏自请撤军的道路。很快，清政府就同意奏准裁撤湘军 25000 人。

曾国藩靠着自己手中的部队以军功起家，功成名就之后，又主动上疏裁撤军队，从他这一发一收之中，人们可以看出曾国藩是一个精通有无之道的人。从当时的形势来看，手中没有部队，就绝不可能在太平天国之战中脱颖而出，甚至连自身性命都会有问题，所以，曾国藩极力发展部队，利用“有”来谋求自己的进步，被清政府授以两江总督之职，并以钦差大臣督办江南军务，成了清政府维持统治的唯一指望，可谓一时间权倾内外；在太平天国失败后，清政府苟延残喘，天下民心离乱，曾国藩巧妙地通过自己上疏裁军，显示了自己对朝廷的一片忠心，消解了清政府对他的猜疑和忌惮，赢得了慈禧对他的信任和进一步赏识。紧接着，清政府封曾国藩为一等勇毅侯，使其成为清代以文人而封武侯的第一人。之所以在事业辉

煌的顶峰时期没有被胜利冲昏头脑，反而能够百尺竿头更进一步，从曾国藩自身来说，是其没有野心所导致的；从当时天下的形势来说，是曾国藩自请裁军从而消除了慈禧的疑忌所造成的。正是凭借着“无”，曾国藩才进一步实现了“有”。可以说，只有像曾国藩那样参透有无，熟练运用虚实之术甚至虚实之道的人，才能安然度过盛名之下的后半生并得善终。

虚实之术，具体运用起来变化万端，不可穷尽。就虚实之术本身来说，可以分为“据实避虚”和“以虚求实”两种方法。

“据实避虚”，就是要把自己“有”进一步做大，同时防止“有”所带来的损失(“无”)，也就是据“有”之利而防“无”之害的意思。历史上有许多才子，能诗善赋，才华横溢，可以说是大“有”而特“有”，但是，有很多“有”才之人却凭借其才而沾沾自喜、高高在上，看不起别人，结果成了孤家寡人，怀才不遇。比如“仰天大笑出门去，我辈岂是蓬蒿人”的李白，他素怀大志，要“申管晏之谈，谋帝王之术，奋其智能，愿为辅弼，使寰区大定，海县清一”(《代寿山答孟少府移文书》)。但是，李白在政治上却一生郁郁不得其志，从某些方面来说，正是他的才妨害了他的政治生命。一代诗仙李白怀从政之志而不得其门而入的故事，就是从“有”变成“无”的最佳例子。“用实避虚”，就是要立足“有”之利，避免从“有”中生出“无”，从利中生出害来。在历史上，也有许多才华横溢的聪明人，他们不仅在某些领域极其聪明，而且特别会掩饰自己的聪明，避免为自己的聪明所误。结果，一方面运用了自己的才华谋求进取，一方面也能够避免被聪明所害。比如，清朝之初的军机大臣张廷玉，前后居官五十年，辅佐两代皇帝治理江山。张廷玉其人才华横溢，但却一直谦恭谨慎。《清史稿》上说他“周敏勤慎，尤为上所倚”，这一个“慎”字颇得后人玩味。张廷玉死后，乾隆恩准张延玉配享太庙。有清一代，汉大臣配享太庙的，仅有张廷玉一人而已。张廷玉的所作所为，就是“用实避虚”的最佳诠释了。

“以虚求实”，就是要充分利用“无”的好处，使其生出“有”来。塞翁失

马故事中塞翁的儿子，就是从“虚”中生出“实”来。上文提到，曾国藩自裁军队而自保，运用得也是以虚求实的具体运用。从当时天下形势来看，虽然曾国藩手握重兵，亦可揭竿起义；但是，一方面，清政府还未到树倒猢狲散的地步；另一方面，即使造反也未必就一定能成功。洪秀全的前车之鉴历历在目。所以，自行裁撤军队，向清政府表明自己的不贰之心，反倒会有助于仕途的进一步发展。这就是曾国藩的“以虚求实”之术。

“虚实之术”循环如轮，不可穷尽。虚就是无，实就是有，这个意思上文已经提到了；柔也是虚，刚也是实，弱也是虚，强也是实；由此，就又产生了刚柔之术和强弱之术。刚柔之术在前文操控一节中已经提到了；强弱之术在下文中会深入论述。当然，虚实之术的变化还不止如此，如果将虚实之术与上文提到的阴阳之术结合起来看，则变化更多，适用范围更广。如果勉强分类，可以分为“实者虚之，虚者实之”和“实者实之，虚者虚之”两大类。“实者虚之，虚者实之”也就是说，当自己本身力量虚弱(无)的时候，可以表面装出有的样子，来吓阻对方；当自己本身很强的时候，要装出很弱的样子，来引诱对方上钩。“实者实之，虚者虚之”说的就是本身力量就很充盈，而且一定要大张旗鼓地展示给对方。对方看到自己实力充盈的样子很可能会产生误会，误以为自己实力不足而在虚张声势，那样敌人就会从这里着手展开行动，这样，敌人恰恰就会碰到钉子。在《三国演义》里，关羽放烟雾引诱曹操走华容道，用的就是“实者实之”之计。虚者虚之亦是如此。当自己有弱点的时候，偏偏就要表现给对方看。按照一般常理，人们不会主动拿自己弱点示人。而当人们偏偏表现得很弱的时候，很可能是对方实际很强而装出虚弱的外表来引诱自己。所以，按照逻辑来分析，人们就会因担心中圈套而不敢有所行动。这样，虚而虚之就取得了成功。在《三国演义》里，诸葛亮大摆空城计用的就是“虚者虚之”的方法。当然，虚实之术若与阴阳之术交合使用，则极其复杂，非有料敌如神的兵家大智慧和料事如神的政治大智慧不能用也。

3. 迂直之术——正确处理“迂”和“直”

迂，就是迂回；直，就是径直。迂直之术，简单地说，就是要学会化直为迂，以迂为直。

迂和直是一对对立的矛盾，既是相反相对的，又是相生相成的。先打个比方来说吧。比如，人们在开车的时候，为了到达某个目的地，往往会选择走直线。一般来说，人人都想走最快的路、最省力的路，而直线是两点间的最短距离。所以，走直线意味着更快、更短。但是，也有的时候，最直的路、最短的路恐怕未必就是最省时的路。因为，如果遇到堵车，那么，路程虽然短了些，但是时间可能会很长，会很费力气。尤其是大家都在一条路上走的时候，堵车的几率会更大。所以，在这个时候，很多人就会选择绕行。虽然选择的路线可能距离长了，不是最短距离；绕圈了，不是直线路程了，但是，由于路上行人少，不堵车，所以，最后还是会相对来说更快到达。

以迂为直的例子在历史上也有不少。触龙说赵太后，采取的就是迂回的办法。我们前文分析诸葛亮“隆中对”的时候，讲到“隆中对”是一个宏观层面的谋略，这是从谋略的总体特性来讲的。如果谈到“隆中对”的内涵，则其绝对是“以迂为直”的最佳范例。

陈寿的《三国志》中记载，刘备三次拜访诸葛亮才见到他，就向他披肝沥胆地说：“汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘。孤不度德量力，欲信大义于天下；而智术浅短，遂用猖蹶，至于今日。然志犹未已，君谓计将安出？”翻译一下：“汉朝的统治崩溃，董卓、曹操这些奸臣先后专权，皇帝蒙受风尘。我不敢衡量自己的德行能否服人，自己的力量能否胜人，但想要为天下人伸张正义。但是我智谋浅短、办法不多，就因此总失败，以致弄成今天这个局面。然而我的志向到现在也没有罢休，请您告诉我有什么好的办法呢？”读过《三国志》的人知道，刘备自小胸怀大志，不甘作池中之物，打败

黄巾起义之后，刘备四处奔走，却最终没有什么大的成就。所以，刘备有政治目标而无法实现，就请诸葛亮指点他一些办法。

诸葛亮从当时天下大势出发，告诉刘备，朝廷自从董卓作乱以来，各地豪杰同时兴起，化州为郡，称霸一方，这样的人不可胜数。曹操与袁绍相比，开始的时候名气很小，兵力又少，但是曹操最终却打败了袁绍，他以弱胜强的原因，不仅在于时机好，而且也得益于个人的谋划正确。现在曹操已经拥有百万大军，挟持汉献帝以号令诸侯，这确实已经不能再与他争锋了。孙权占据江东，也早经过三世了，江东地势险要，民众归附，孙权又能任用有才能的人。所以，对于江东只能把他作为外援，也不可谋取了。荆州北靠汉水、沔水，南边可以直达沿海一带，东面和吴郡、会郡相连，西边和巴郡、蜀郡相通，这是用兵的好地方，可他的主人刘表却没有能力守住它，这大概是上天给您的礼物，将军想不想夺取它？益州地势险要，土地广阔，肥沃富饶，高祖当年就是凭借它建立了帝业。刘璋昏庸懦弱，张鲁又在北面威胁着他。益州人多富而刘璋却不知爱惜，所以有才的人都渴望得到贤明的君主。将军既是皇室的后代，又声望很高，闻名天下，能够广泛延揽天下英雄，如饥似渴地思慕贤才。如果您能占据荆、益两州，守住险要的地方，既和西边的各个民族和好，又安抚南边的少数民族，对外联合孙权，对内革新政治，那么，一旦天下形势发生了变化，只需派一员上将率领荆州的军队杀向宛、洛二郡，将军亲自率领益州的军队打出秦川，百姓们谁敢不拿着饭食、酒水来欢迎您呢？如果真能这样做，那么您称霸的事业就可以成功，汉朝的天下，就可以复兴了。

我们先来分析诸葛亮立论的根据。当时，曹操挟持汉献帝以令不从，并且基本上统一了中原地区，剿平了袁绍、袁术等诸多对手。无论是在军事上、在政治上，都占据着很大的优势。从刘备来说，如果想成就霸业，匡扶汉室，当然最直接的办法就是直接跟曹操干一架，把他赶下台。但是，虽然此办法看似直接，却根本无法实现。因为在敌强我弱的情况下，只有

先自己稳住阵脚，不被消灭，才能够谈得上进一步发展壮大，最后，才能够消灭对手。所以说，当对手强过自己的时候，要想最快消灭对手，只有暂时先不先灭对手，而是先努力发展和壮大自己，等到实力发展起来，时机成熟起来，然后再消灭它。也就是说，要依靠不消灭而消灭之；相反，如果操之过急，不顾实际而蛮干，不仅不能够消灭对手，反倒会被曹操消灭。这就是“以迂为直”的办法。具体到刘备当时的情况和天下的具体形势，就是北让曹操之锋芒，东结孙权为助力，向西发展自己，趁势占据荆州和益州，发展壮大自己。等到自己发展壮大起来，有了实力跟曹操一决高下，然后，趁时机有利的时候，就能够实现自己剿除曹操、复兴汉室、成就霸业的政治目的了。

能够运用迂直之术的人，一般都是大智慧的人。因为迂直之术，最终要的是以迂为直。也就是说，放弃直线距离不走，偏偏去走绕远和迂回的道路。而只有大智慧的人，才能够顺利绕开众人瞩目的焦点，另辟蹊径，以迂为直，往往反倒能够抢先一步，率先登上权力塔的顶峰。

一般来说，越是好走的路，堵车的可能性越大——因为人人皆知好走，所以趋之若鹜也；越是通达的路，堵车的可能性也越大——因为人人皆知其畅通，所以人人会选择此路。同理，在竞争之路上，大家你争我夺，都在向着塔尖攀爬。如此一来，就经常会发生堵车、追尾、相撞等情况。此时，只有那些能够以迂为直的人，才能够站得更高、看得更远、走得更稳、行得更快。

4. 长短之术——正确处理“强”和“弱”

所谓长短之术，就是要用所长、固所短之意。

从哲学的观点来看，任何事物的绝对平衡都是暂时的，相对不均衡却是永久的和绝对的。从这一点来说，即使是势均力敌的对手，还会存在这方面的长处和那方面的长处，更别提双方各自实力对比悬殊的情况了。

所以，在权力斗争中，你这方面长一些，我那方面突出些，这正是天道运行的必然结果。

所谓强，就是能量的富余状态；所谓弱，就是能量的衰弱状态。所谓长短之术，本质上就是要学会强弱的运用。换句话说，就是要立足强弱的现实，学会强弱的运用和转化，实现以强击弱或以强胜强。聪明的读者想来已经注意到，长短强弱之术与前文提到的虚实之术不同——所谓虚，本质上是指能量的“无”，即没有；所谓实，是指能量的“有”，即存在。可见，虚实是从质来谈的，强弱是从量来谈的。

在分析长短之术的具体内涵之前，我们先来分析一个具体的案例：

按照法理和惯例，一般的帝王之家立太子，都要强调立长不立贤。唐太宗李世民即位前，哥哥李建成为长子，理当立为太子，这是毋庸置疑的。但是，李世民在平定天下，拥戴李渊为帝方面，立有大功劳。所以，立李世民，也算得上情理之中。于是，李渊开始左右为难——从合理的角度，当然是立李建成；从合情的角度，则应当立李世民。李渊处理不好这个矛盾（不能像后来李世民立子免争一样），只好把皮球踢给李世民和李建成。

从李建成方面来看，他有着先天的优势。一方面，自己身为长子，继承皇位天经地义；另一方面，李渊的四子齐王李元吉也站在他这一边，宰相裴济也支持自己，围绕在建成身边形成了一个“太子集团”。李元吉甚至对建成说：“当为兄手刃秦王。”但是，李建成也有着自己先天上的不足。其一，他的军功不如李世民大，名望不如李世民响亮；其二，他手下人才不如李世民多。从李世民方面看，他的强处在于手下人才济济，但是弱势在于被李建成抢了先机，局面上稍稍处于被动。李建成和李世民都想争太子，又各有长短，于是，围绕怎样用其长而护其短，以己长而攻敌短，双方展开了激烈的权力角逐。

李建成曾经利用自己的威势，先发制人，想要暗中杀害李世民，造成既定事实。史书记载，有一次，太子借口请李世民赴宴，暗中下毒谋害李世

民。幸亏李世民事先察觉,没有喝太多,回到秦王府之后,又被灌了好多解毒之药,这才保住了一条性命。还有一次,太子在打猎时让人给秦王准备了一匹性子极烈的马,想暗中谋害对方。但李世民并没有察觉,跨上马去追赶一只野鹿,结果烈马野性大发,一阵狂跳,把李世民摔出一丈远,差点摔死。

太子暗杀李世民不成,又利用身份之便,多次在李渊面前中伤李世民,说李世民有不臣之心。同时,太子广布眼线,买通李渊身边的近侍和嫔妃,为太子大唱赞歌,并极力诋毁秦王。结果,李渊开始慢慢对李世民产生了不满。为了削弱李世民的势力,太子借李渊之手,把李世民身边的幕僚一一调走,以剪除李世民羽翼。太子李建成曾经给李世民的得力干将尉迟敬德送了一车金银,想买通对方,但是遭到了拒绝。见用收买操控的方法行不通,就改用消灭操控的手段,向李渊诬告尉迟敬德,将其下狱治罪并准备杀害。幸亏李世民恳求李渊才得幸免。太子又在高祖面前诬陷房玄龄和杜如晦,结果二人被迫罢官归第。李世民的手下程知节对李世民说:“大王股肱羽翼将尽矣,身何能久安!”

太子这几招施展出来,逼得李世民顿时处于下风。形势对李世民极其不利,如果仍不反击,则势必被太子所害。于是,李世民派尉迟敬德去请房玄龄和杜如晦,与部下一起谋划对策。杜如晦建议李世民先发制人,抢在太子前面动手。李世民听从文臣谋士的建议,派武将尉迟敬德在玄武门埋伏,袭杀了太子建成和齐王元吉。这就是著名的“玄武门之变”。不久,李世民携雷霆之势,继承了高祖李渊的皇位。他当上皇帝之后,兢兢业业,励精图治,开创了“贞观之治”的盛世。

李世民多年带军打仗,手下谋臣勇士如云,这是他成就帝业的一大资本,也是他角逐天下的优势所在。李世民为大唐立下不世之战功,功名显赫而遭建成之嫉,已成骑虎难下之势,如若李世民束手待毙,则必然为太子建成所害。这一点,不仅李世民的诸多谋士看出来了,就连李世民自己

也都心知肚明。所以，一为求自保，二为图进步，李世民必须要和建成争个输赢。而李世民最大的长处就是他行军打仗时所积累的人脉。李世民利用文臣为其谋划方略，利用武将为其负责实施，最后，运用自己所擅长的“武斗”手段，解决了太子建成。这个案例，就是长短之术的具体运用。

长短之术，具体来说，有扬长避短、固长补短和以长击短三种变化。扬长避短，就是说在博弈斗争中要积极开发自己的优势，努力运用自己的特长而不是弱势去和别人展开竞争；固长补短就是说要努力巩固自己的强项，同时要积极掩盖并且努力改善自己的弱项；以长击短就是说在竞争中，要尽量用自己的特长去攻击对方的短处。

一般来说，长短之术并不复杂，且大多数人都很熟悉。这是因为，一事当先，许多人都会自然不自然地倾向于利用自己的长处与强项，而避免运用自己的短处和弱项。所以，扬长避短，这应该是人的一种本能。以强胜弱，这是历史上最常见不过的案例。

长短之术还有另一层意思，就是化短为长，以弱胜强。如果说以强胜弱是惯例，那么以弱胜强就是智慧了。

在历史上，有不少以弱胜强的例子。上文说的汉桓帝扳倒梁冀的故事，就是以弱胜强的体现。弱之所以能够胜强，从哲学的角度来看，一切事物都是运动变化的，绝对的静止不动是不存在的。由此，就可能出现这样的现象——在斗争之初实力强大的一方，可能在斗争中遭到削弱而变得弱小，最后被原先弱小的一方战胜；在斗争之初实力弱小的一方，可能会因为某种原因而强大起来，最后反而战胜了原先强大的一方。所以，如果能够实现化弱为强，化短为长，就能够实现以弱胜强，以短克长。

要实现以弱胜强，就必须从整体与局部上下工夫。因为一般来说，任何斗争双方的实力对比，都是系统而非个别因素的对比。比如，在上文提到李建成和李世民的案例中，二人整体实力在斗争之初是太子优而世民劣。但是，对比李世民，太子在整体优势之中又存在不如李世民的地方。

李世民在整体劣势的情况下也存在部分因素强于太子的地方。所以，李世民利用局部的优势，把太子李建成拖入了自己擅长之局，结果牵一发而动全身，由局部的突破进而夺取了整个全局的胜利。这个例子告诉人们，要实现以弱胜强和以短克长，就必须发挥局部的优势和长处，积极谋求局部的胜利，依靠局部胜利的积累或者局部胜利引发整个系统的质变来夺取斗争全局的胜利。

所以说，以强胜弱是本能，以弱胜强是智慧。学习长短之术，不仅要学会以长击短，更要学会以短克长。

当然，长短之术并非普通人所认为的那样简单，而是蕴含着种种变化，诸多方法可以杂糅运用。比如，长短之术和阴阳之术结合，就可产生更高明的谋略。

宋代苏洵在《心术》里说："吾之所短，吾抗而暴之，使之疑而却；吾之所长吾阴而养之使之押而坠其中。此用长短之术也。"苏洵的意思是，在自己的短处要虚张声势，使别人疑以为长，以保护自己的薄弱之处；在自己擅长的领域偏偏要故意隐藏，使别人误以为短。这样一来，势必造成对方以其所短击我所长，则正中我下怀也，必被我以长所制。苏洵和苏轼都是宋代的人杰，当年曾被老太后誉为大宋江山的丞相苗子。他所说的长短阴阳之术，细细看来，真算得上是高明之至。以今天的理论来看，则颇有点辩证法的味道了。将长短之术与阴阳之术合而用之，则笑傲职场纵横江湖指日可待也。

5. 奇正之术——正确处理"奇"和"正"

奇正是中国古代兵法的一对概念，但是，在社会竞争领域，奇正是属于一对矛盾着的方法的范畴。通俗来讲，堂堂正正谓之正，出其不意谓之奇，也就是说以力较力，用硬碰硬，这就是正；用谋较力，攻其不备，这就是奇。

有这样一个故事。两个人在森林里散步，突然有只大灰熊向两人扑来。一个人下意识地拔腿猛跑，另一个人迅速倒在地上装死。大灰熊追不上猛跑的那个人，又误认为倒在地上的是个死人（熊不吃死人），最后，两个人都得以逃生。在这个故事中，拔腿飞奔，这是一般的方法，我们可以把它称为正；倒在地上装死，这是具有创新性的方法，我们把它称为奇。可以说，正就是按照力量发动的常规状态而动，奇就是按照力量发动的非常规状态而动。兵家讲“以正合，以奇胜”，说的就是不仅要能够硬碰硬实打实，而且还要能出其不意攻其不备。

关于奇正之术，历史上也有许多例子。其中，康熙智擒鳌拜，用的就是奇正之术。史书记载，鳌拜是顺治帝留下的顾命大臣之一。但是，鳌拜权欲太旺，想要独揽大权，于是明里暗里排挤其他几位大臣，最后成了一个呼风唤雨、不把康熙放在眼里的权臣。自小熟读史书且聪明绝顶的康熙早就了解，历史上出现过无数权臣杀幼帝另立的故事。为了避免此类事情在自己身上重演，并且，为了夺回旁落的大权，康熙决定除掉鳌拜。

按照一般的路子，皇帝要废掉哪个大臣，一纸诏书即可办到；但是，鳌拜多年经营，朝廷上势力盘根错节，如果光明正大堂而皇之地削去其权，很可能引起鳌拜的反扑，反倒容易把事情弄砸。因此，只有出奇制胜才能实现目的。从康熙的一生来看，他是一个善于“出奇”的大家。为了拿掉鳌拜，康熙先不动声色地将鳌拜的党羽以各种名义派出京城，逐步削弱鳌拜的势力；之后，康熙暗中动作，收人心植势力。一切准备就绪后，康熙八年五月，皇帝将善扑营官兵埋伏宫中，并下旨令鳌拜进宫议事。鳌拜没有识破康熙的计谋，进入皇宫，被康熙逮个正着。随后，康熙宣布鳌拜结党营私“以欺朕躬”，说他“种种劣迹难以数举”，并命人审问鳌拜，将其定罪。

康熙废鳌拜的故事，运用的就是奇正之术。首先，在鳌拜实力强大之时，无法以力对力，只得设谋抓之，这就是康熙的用“奇”；等到把鳌拜逮捕，康熙先是公布了鳌拜的罪过，又派议政王大臣审问鳌拜之罪，并依法

剥夺鳌拜的权力，且从轻而处，将其圈禁起来。在这个故事里，康熙刚柔并济、奇正互用，尺度、分寸把握极为到位。从这个故事可以看出，康熙小小年纪就已经具备高超的政治斗争才能，而康熙后来也正是凭借其高超的政治才能，平三藩，收台湾，收万民，治天下，开创了中国历史上有名的“康乾盛世”的大好局面。

奇正之术复杂深奥，自古以来被喻为兵家之大智慧。在权谋领域，善出奇者，往往能够用一些匪夷所思的招数，取得别人意想不到的成功。前文“邀名”一节中讲到陈子昂摔琴扬名的案例，其本质也是用奇。

善于奇正之术者，往往能够对奇正灵活运用，做到“无不奇、无不正”的至高境界。也就是说，即可以做到奇正相成，可以使得奇正互化。

6. 进退之术——正确处理“得”和“失”

进退之术，讲的就是人生的得和失。佛家讲看破，就是强调突破“我执”，认为人只有懂得了得失，看破了轮回，回到“空”的状态，才能够真正觉悟成佛。

从大的方面来说，人生不过是一场空而已——繁华美景，过眼云烟；红颜白发，江山粪土。这就是事物发展的根本规律。懂得了事物发展的这个大规律，就具备大胸襟和大智慧，就能够站在更高的境界来审视得与失、进与退之间的关系。佛家还讲“生亦何欢，死亦何哀”，如果连生死玄机都参破了，那么，又怎么会在面对个人得失时斤斤计较呢？

花开得早势必谢得早，人爬得高势必跌得狠。所以，以得之超然、失之坦然的态度对待一切，就能够正确处理个人的进退。在政治斗争中，有时候会出现发达兴盛顺风顺水的局面。但是，物极必反，盛极即衰，这是再自然不过的道理。因此，在面临发达局面的时候，要懂得自抑、谦和，懂得留有余力，懂得后退。在发达顺利之时退后一步以求稳妥，这才是权术包括人生的大智慧；一味冒进、急进、过于求进往往会导致翻车。所以，在发

达之时，如果参破得失，也就懂得了进退。

在我国历史上，能够把得失看破、把进退之术运用纯熟的人不多，但张良是其中一个。

张良是战国末期韩国人。《史记》记载，张良一家五世为相，为韩国作出了重大贡献。但是，由于韩国地处诸侯之间，加上国王不思进取，昏庸无能，最后，韩国第一个被秦国所灭。张良身负丧国之痛，弟死不葬，舍家财而寻揽天下英雄，在博浪沙刺杀秦始皇。事败后，流亡下邳，得到黄石公老人所传《太公兵法》。张良参加秦末农民起义后，先辅佐刘邦攻破咸阳，再助刘邦打败项羽，一统天下，可以说，为刘邦称帝立下了不朽功勋。但是，当刘邦分封天下准备厚赏张良之时，张良拒绝了刘邦的好意，只接受了很少的封赏。之后，张良逐渐淡出政坛，很少过问政事。正因为张良早就看破了人生的得失，并不留恋人生繁华，也深知权力斗争的险恶，所以，他才能从“帝者师”退居“政治顾问”，并最后安享晚年，寿终正寝。反观韩信，刘邦打天下，在军事上多亏韩信之力，而且，韩信垓下之战杀死项羽，为大汉立下不朽之功。但是，韩信并没有看破人生的得失，对于权力过于执著，不知道退就是进，失就是得，反而一味求进，结果被吕后杀害。一代英才，死于妇人之手，可悲可叹。

当然，在博弈中人们不可能一味退缩。但是，如果能够掌握进退之术，习得得失之道，该进时进，该退时退，这往往会比一味强行要有效得多。

历史告诉人们，事物发展往往遵循着一个定理，行事符合了这个定理，就能够有所得；违背了这个定理，就会遭祸殃。许多时候，想要有所得，偏偏要后退一步，这样才能够有所得；越是不顾一切往前冲，可能越是失得多、死得快。这就如同汽车，真正的好车不仅要动力系统好，而且要制动系统好；也如开车的司机，真正的高手，不仅要提速技术好，而且更要倒车技术好。光有提速，没有倒车，对于开车而言绝对是不行的；光有向前，没有向后，对于权力斗争而言也是绝对不行的。很多时候，大踏步地后退，

是为了将来大踏步地前进。以退保命，以退为进，这就是进退之术的真正内涵。

要做到进退有度，首先必须要看破得失。看破得失有两种情况：一是懂得“得未必好、失未必差”的道理，这样，就能够不执著于某些东西，不强求必然得到；二是懂得“得有可能变成失，失有可能变成得”的道理，这样，就能够正确对待得失，防止得变失，化所失为所得。这就是以退为进，或者说是以屈求伸。众所周知，伸出去的胳膊打人不疼，缩回来的拳头才有杀伤力；青蛙直着腿跳不高，蜷着腿才能跳起来；虫子一直向前伸就爬不远，必须缩回来才能爬得远——大自然的这些现象告诉人们，“屈”和“伸”从本质上讲是同一种状体，在某种程度上，屈就是伸；同样，在另一些情况下，伸就是屈。大丈夫要能屈能伸，屈伸有度，这就是进退之道的更深层次的内涵。

一般来说，做到“伸”比较容易，而做到“屈”则比较难了。因为“伸”就是爆发，就是张扬，就是运动，这比较符合人类的个性；“屈”就是隐忍，就是内敛，就是静止，这是比较难的。说屈伸之术并不难解，因为凡是伸着的人，无一不是屈着走过来的；说屈伸之术很难实行，因为很少有人能够完全克制自己，屈身守份以待时机。

要处理好进退屈伸，不仅要能看破，更要能忍耐。韩信忍胯下之辱、张良圮桥三献履，都是大丈夫以屈求伸的表现。历史上，也只有大智大勇之人，才能够做到“大忍”。苏东坡在《留侯论》里写道：“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足勇也。天下大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒，此所挟者甚大，而其志甚远矣。”他称赞的就是那些特别能忍耐的以屈求伸的英雄。尼采在《查拉斯图拉如是说》中也提到，那些真正担负拯救人类命运的人物，必须具有骆驼般的忍耐精神。可见，以忍而行屈，以屈而求伸，以伸而致天下，这才是真正高明的进退之道。

真正明了进退之道的人，是那些看破了得失、不执著于得失的人，他们

能够正确判断周遭形势和事态发展，当进则进，当退则退，进就是退，退就是进，进退无形，得失由心。唯如此，方可算达到了权谋高手的至高境界。

7. 韬晦之术——正确处理“显”和“隐”

上文说了进退的关系，接下来谈谈显和隐。在“邀名”一节中，我们谈到了邀名炒作的好处，其实，韬晦之术与邀名之法对立，应属一个范畴。不过，邀名之法是将事业做大做强的必备之法，比韬晦之术重要得多，所以拿在“六势”一章里讲；而韬晦之术则是在时机、条件、环境不利的时候运用的一种保位的措施，是属于防御手段的一种，平时运用相对较少，所以拿到九术里来谈，目的只是为了让读者了解“韬晦”之术的操作流程即可。

上文我们曾提及《资治通鉴·魏纪》中记载着司马懿韬光养晦诛曹爽的故事。司马懿和曹爽都是魏明帝托付遗孤的大臣，但是曹爽弄权，骄奢无度，很快就把司马懿排挤出权力核心。但是，由于司马懿多年带兵，麾下能人才子众多，曹爽放心不下司马懿，所以，就派李胜去试探司马懿。当时，李胜正要出任荆州刺史，于是借机到太傅司马懿家辞行。司马懿听说李胜前来，立刻就知道是怎么回事了。于是，他装出身染重病的样子，穿不了衣服，吃不了饭，连喝粥都流得满胸都是。李胜见状说：“大家都说您中风之症旧病复发，没想到您的身体竟然病成这个样子了。”司马懿假装气喘吁吁地说：“我年老体病，恐怕就要死了。你这次到并州任刺史，并州靠近胡地，要加强戒备。我死了，就把我的两个儿子托付给你了。”李胜说：“我是去荆州，不是去并州。”司马懿假装听错了话，问：“你要去并州？”李胜又说：“是荆州。”司马懿说：“我年老糊涂，没听明白你的话。”李胜告退后，回去禀告曹爽说：“司马公只比死人多一口气，形神早已分离，不用担心了。”想那司马懿乃是何等奸诈人物，当年诸葛亮在他面前也无可奈何，最后呕血而死；李胜在他面前不过是个初出茅庐的小崽子，两个人政

治斗争的水平不能同日而语。所以，李胜不仅被司马懿上演的假戏欺骗，而且还真的误以为司马懿大病将死，甚至后来流着眼泪对曹爽等人说："太傅病体不能康复了，令人悲伤啊！"曹爽在得知司马懿重病的消息之后，就放松了对他的戒备。司马懿暂时在政治舞台上销声匿迹，曹爽则更加猖狂。不料，司马懿趁曹爽陪皇帝扫墓的机会，突然发动了政变，夺回了大权，将曹爽逮捕并最后杀害。

在这个故事中，司马懿运用的装病示痴之术，成功欺骗了曹爽，使其放松了警惕。司马懿韬光养晦以图将来的故事启示人们，在政治斗争中，当身处不利局面的时候，需要努力掩饰自己，收敛言行，尽量麻痹对手，使对手放松对自己的戒备。只有这样，才能够保存力量，待到时机有利的时候才能东山再起，有所作为。

要做到韬光养晦，就需要正确处理好显和隐的关系。在斗争中，大都需要以显为主——无论是展示自己的力量以压制或震慑对手，还是展示自己的决心以团结朋友号令下属，都离不开"显"字诀。但是，事物还有另一个方面。当"显"字不能为利反而可能致害的时候，则必须弃"显"而从"隐"，行韬晦之术以保全身。司马懿的儿子司马昭想当皇帝，天下人几乎都知道。当时"竹林七贤"中有个叫阮籍的才子，无权无势，又身处乱世，只好借韬晦之术来保护自己。他每日纵情饮酒，不问世事。阮籍母亲去世的时候，阮籍正与别人下围棋。别人让他别下了，他非要拉着人家一决胜负。下完棋，阮籍又喝了两斗酒，然后，高呼一声，吐血几升。最后，哀痛憔悴得只剩下皮包骨头了。司马昭欣赏他，有个叫何曾的人在司马昭面前说他的坏话，司马昭因为喜欢阮籍的才华，想拉拢阮籍为他服务，故而把他保护起来。有人给司马昭出了个主意，让阮籍与司马家联姻，这样就能够收服阮籍。司马昭觉得这个主意不错，于是派人到阮籍家提亲，说是要娶阮籍的女儿作儿媳。阮籍当然知道司马昭的用意，司马昭名声不好，野心勃勃，阮籍并不想与司马家有什么瓜葛，也不想结这门亲。但是

当时司马昭权势熏天，阮籍不能得罪司马昭，于是，阮籍开始假装“醉酒”。阮籍天天喝酒，每天都喝得酩酊大罪不省人事。接连六十天，每天如此。司马昭派来的提亲的信使根本没法跟阮籍说上话，他只好回去如实禀告司马昭。最后，司马昭也无可奈何地说：“算了，这个醉鬼，由他去吧！”阮籍借醉酒之名行韬晦之实，其手段不可谓不高了。

总体来说，韬晦之术是处于守势的人所常常采用的一种手段。运用这种方法的关键，是不能让对方看出来。二月河先生写的《康熙皇帝》一书中，太子想借韬晦之术蒙蔽皇帝，反倒被康熙看出马脚，招来了祸端。另外，运用韬晦之术，要充分认清手段与目的的关系。韬晦之术是手段，伺机而起才是目的。因此，要在努力保护自己的同时，暗中积蓄力量，等待最佳时机而争取作为。最后，我们用模仿《孙子兵法》名言的话来概括韬晦之术——韬晦之术者，藏于九地之下而动于九天之上也。一隐一显，尽在其中矣。

8. 借力之术——正确处理“人”和“己”

在博弈中，很少有人能够所向披靡。尺有所短寸有所长，人总会出现力有不逮的情况。遇到这种情况，为了获得胜利，就需要向别人“借力”。

前文曾提到不少借力之术的例子。晚清重臣、窃国大盗袁世凯，当年从河南一个乡绅人家走出来，一直到最后成了中华民国的总统。综观他的一生，人们发现，他得益于借力之术不少。话说袁世凯当年去投奔吴长庆时，在途中结识了阮忠枢。通过交谈，袁世凯了解到阮忠枢在京城供职，并且还是当时大太监李莲英弟弟家的教席。袁世凯久浸官场，自然对官场钻营之术深有所得。他知道，李莲英只是个太监，而弟弟的家实际上就是李莲英的家。所以，如果拿下阮忠枢这条线，就能够直通李莲英那里，并可辗转上达天听也。当然，当时的袁世凯未必能够料得这么深，但是，结识了阮忠枢，为他后来飞黄腾达创造了良好的条件。后来，袁世凯

从朝鲜回来以后，开始积极钻营升迁的路子。后来，他通过这条线结识了李莲英，并且逢年过节拼命给李莲英送礼，竭力讨好李莲英，将其引为内宫奥援。传说当年袁世凯晋见慈禧之时，李莲英曾对他说，老佛爷最近心情不好，你说话可得悠着点。见袁世凯紧张无状，李莲英就对袁世凯说，你可以看我的脚行事。如果你的话太后爱听，我就把脚并起来，那你就可以往下说；如果你的话太后不爱听，你就把脚张开，你可就别说了。袁世凯照此来做，果然慈禧大悦。上述引用的故事是否真实，这有待考察；但是，袁世凯巴结李莲英，让李莲英为其通风报信、帮助他赢得慈禧的欢心，这在历史上却是彰彰可考的。袁世凯与李莲英属于不同的两个系统，为了取得慈禧信任，袁世凯竭力拉拢李莲英，借助李莲英之力谋求仕途进一步发展。从这个事情上看，袁世凯是擅长借力的高手。

在博弈中，总会有敌、我、友三方。从朋友那里借来力量发展壮大自己，或者借助别人之力打击对手，这都是借力之术应有之意。第一，借力以图发展。在个人发展的过程中，总会碰到这样或那样的困难。为了克服困难，谋求进步，就需要从水平比自己高、实力比自己强的人那里借力。上文提到的袁世凯借助李莲英的故事，讲的就是这个道理。第二，借力以打击对手。这个招数在中国古代谋略奇书“三十六计”里曾经提到过，人们把这招称作“借刀杀人”。“借刀杀人”这个词虽然是个贬义，但是，方法不分对错，目的才是根本。运用“借刀杀人”的招数对付凶悍的强敌，有的时候也不失为一个很好的选择。

翻开历史书，我们可以看到许多借刀杀人的故事。清兴之时，努尔哈赤曾带兵数万犯明，但三次遭到宁远守将袁崇焕的阻挡不得寸土，自己反而在战争中受伤。努尔哈赤壮志难酬，又加上伤势严重，不久之后就死了。皇太极继位以后的第二年，挥师南犯，结果又被袁崇焕打败。皇太极回去之后，秣马厉兵，苦苦准备数年，再次率兵攻打明朝。此次，他避开袁崇焕，从内蒙一线越过长城，绕道山海关后方，长驱而入，直扑北京。袁崇

焕听说之后，急忙率部勤王，在京城广渠门外列好阵势，将奔袭而来的清军打败。皇太极要想夺取大明天下，就必须得除去袁崇焕。而袁崇焕此人治军有方，长于用兵，在战场上很难打败他。既然力取不行，只好智取。于是，皇太极定下借刀杀人之计，收买明朝宦官，让他们向崇祯告发，说袁崇焕让满兵入关，是自己想当皇帝。年轻的崇祯政治经验缺乏，听了宦官诬告之后勃然大怒，立即将袁崇焕下狱问罪。最后，崇祯决然地将袁崇焕处死。皇太极打不过袁崇焕，但是，他可以借崇祯之刀除去袁崇焕。皇太极“借力”的方法很厉害，直接造成了明朝自毁梁柱，为清朝入关奠定了基础。

9. 任势之术——正确处理“形”和“势”

“势”指的是形势、外在的条件等因素。“任势”，说的就是要积极主动地营造有利条件，善于抓住转瞬即逝的时机，努力发展自己，或者积极打击对手。

“势”是中国古人创造出来的富有哲学意义的概念。法家代表慎到讲势，认为势就是权力和政权。笔者认为，从权谋的角度来看，势就是良好的客观条件，形是自身的实力。自身的实力只有同客观的环境有机结合起来，才能够发挥最大的效用。换句话说，任势之术，就是要积极利用环境的有利态势。

众所周知，社会博弈本质上是力量的较量。通常来说，力量大就会占据主动，获胜的几率就会多一些；力量小就会被动，取胜的几率要低很多。但是，光有力量还不行，还需要“势”来辅助。

古人讲的“势”这个字很不好理解，笔者勉强作个比喻来说明一下。比如，两个敌对的人相斗争，有时候，即使拳打脚踢，甚至令对方身负重伤，也未必能够要了对方的命。但是，如果出现这样的情况——把对方逼到悬崖绝壁之上，那么，解决问题的方法可能就简单多了，有时候恐怕一个指

头下去，都会令对方死无葬身之地。在这个比喻中，争雄斗狠靠的是力；而巧妙逼迫对方上了悬崖，造成自己一方实力极大放大，对方实力极大衰弱的局面，这种方法就是“势”。

再比如，一块石头，如果按照平常的物体运行的规律，几乎不可能对人造成多么大的伤害；但是，如果这块石头是从高空投下的，或者是从山崖滚落下的，那么，这块石头就具备较大的动能，而它很可能就会对人造成致命的伤害。石头还是石头，前一种情况对人基本上构不成什么威胁，后一种情况则很可能要了人的命，为什么同样的石头差距会这么大呢？关键就在于“势”。

有了“势”，就能够让自己的实力呈几倍甚至几十倍增长；没有“势”，则很可能出现力气大但反遭束缚的情况。秦朝末年楚汉争霸时期，刘邦战胜项羽的关键之一，就在于项羽只能力取，刘邦却善于任势。秦朝灭亡后，项羽携巨鹿之战的赫赫威名，自封为西楚霸王；分封十九个王国，将刘邦赶到荒芜的巴蜀之地当汉王。项羽军事实力强大，但是为人刚愎自用，政治谋划不够高明，他焚阿房宫，杀害义帝，分封不公，残暴无德，大大失去了诸侯国和天下百姓的支持。这样，虽然项羽军事力量强大，但是，在人心方面、力量支持方面却受到很大限制。反观刘邦，他为人外表宽和，善于团结人，善于争取民心。入关之初就约法三章，废除秦朝苛法。废掉秦王之后，又还军灞上，与百姓秋毫无犯。义帝死后，亲自为义帝发丧。争取了彭越和英布为后援，使他们能够在楚汉对阵时不断骚扰项羽。这样，刘邦虽然军事力量不如项羽，几次都被项羽打得丢盔弃甲落荒而逃，但是，他善于任势，能够巧妙创造有利于自己、不利于项羽的条件，并且能够把握时机实现双方力量对比的转化。刘备的一分力产生了十分的效果，而项羽的十分力却发挥不出来，其关键的原因，就在于刘备会用“势”。

总之，在博弈中，“形”（力量）是非常重要的，没有力量就没有一切；但是，“势”（条件）也非常重要。没有客观上良好的条件和有利的环境，力量

再大也是白搭。因此，积极培育强大的实力，努力营造有利的态势，这才是权力斗争取胜的根本。

任势之术，主要包括以下几个环节：一是趁势。所谓趁势就是当客观形势发展对自己有利的时候，要抓住时机，迅速发展自己，创造“好风凭借力，送我上青天”的局面。《三国演义》中记载黄巾起义时，张角曾经说过这样一句话：“至难得者，民心也。今民心已顺，若不乘势取天下，诚为可惜。”作者借张角的这句话把趁势思想一语道尽。或者，利用大好形势，积极进攻对手，形成“趁火打劫”的局面。当年清军，就是因为看到中原内乱，方用出这步趁火打劫之计。二是造势。所谓造势就是当客观条件不具备，或者客观条件不利于己的时候，通过自己的努力，积极创造有利自己的形势。《三国演义》中后来写道，刘备进了益州，庞统和法正两人劝刘备杀了刘璋，则益州唾手可得也。但是刘备拒绝说：“吾初入蜀中，恩信未立，此事决不可行。”按照刘备的意思，夺取益州是早晚的事，而且，这也是《隆中对》中诸葛亮为刘备定下的大战略。但是，刘备刚入益州，虽然军事力量足以对抗刘璋，可他初到益州，并没有形成自己的“势”，没有恩义给百姓和官员，还没有得到大家的支持。所以，贸然行事，事虽成而不可久也。因此，刘备主张“甚得民心”之后再行王霸之事。《三国演义》中描写的这个细节，虽然是作者虚构的故事，但是其中也蕴含着高明的造势之术。